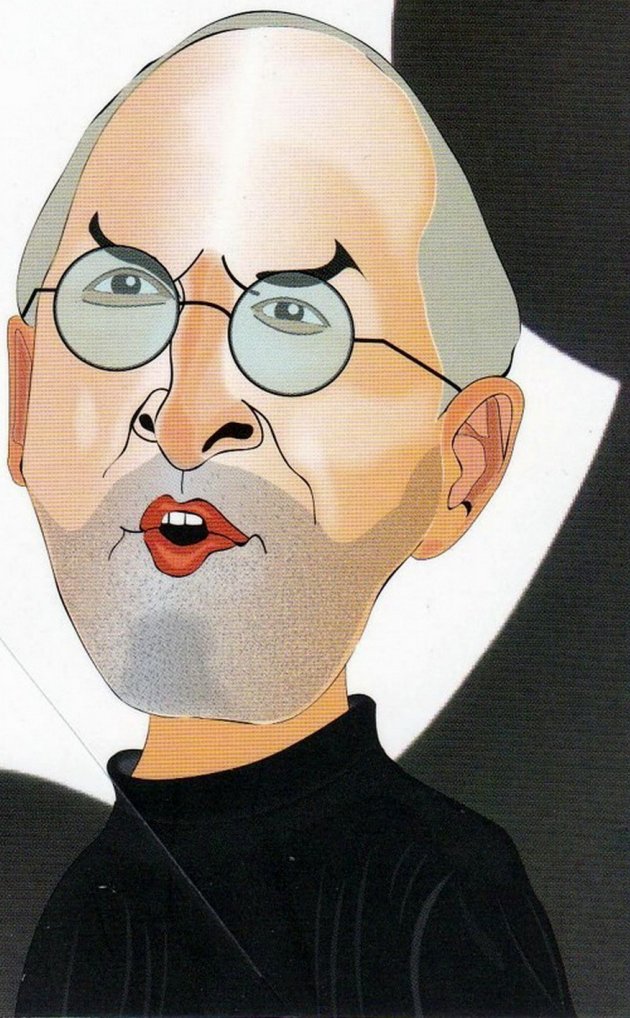
Carmine Gallo

Steve Jobs. Secretele inovației

„ Lumea s-a schimbat odată cu apariţia Mac-ului, iar inovaţiile Apple nu s-au mai oprit de atunci.”

Marc Benioff



COLECTIA CAPITAL

12 CARTI DESPRE AFACERI DE CARE AI NEVOIE 2011

Curtea Veche

CARMINE GALLO

Steve Jobs.
Secretele inovației

CARMINE GALLO este consilier pe probleme de comunicare pentru unele dintre cele mai admirate branduri din lume, printre care și Intel, Chase, IBM, Nokia, SanDisk, The Home Depot sau Hyundai.

Gallo este redactor la *Bloomberg BusinessWeek* și *Monster.com*, important orator și susținător de seminarii, având apariții la CNBC, NBC, MSNBC.com, BNET, Forbes.com și în *New York Times*, *Wall Street Journal* și *Investor's Business Daily*. Este fost prezentator TV și ziarist financiar, câștigător de premii Emmy ca jurnalist pentru CNN, CBS, CNET, Fox și Paul Allesn's TechTV. Gallo a ocupat poziția de vicepreședinte pentru Ketchum, una dintre cele mai cunoscute firme de relații publice la nivel global, înainte de a-și înființa propria firmă de consiliere în comunicare și susținere de prezentări, Gallo Communications Group.

Gallo locuiește în San Francisco Bay cu soția și cele două fiice.

Puteți afla mai multe despre el pe site-ul: www.carminegallo.com

CARMINE GALLO

Steve Jobs. Secretele inovației

Principii radicale pentru un succes răsunător

Traducere din limba engleză de
ALEXANDRU VALENTIN SPIRESCU

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2011

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GALLO, CARMINE
Steve Jobs. Secretele inovaţiei : principii radicale pentru un succes răsunător / Carmine Gallo ; trad.: Alexandru Valentin Spirescu. - Bucureşti : Curtea Veche Publishing, 2011
ISBN: 978-606-588-225-6

I. Spirescu, Alexandru Valentin (trad.)

004(73) Jobs,S.
65.012.4:001.895(73) Jobs,S.
929 Jobs,S

Desen copertă: GABRIEL SPANACHE
Coperta: ROBERT GRIGORE

CARMINE GALLO
The Innovation Secrets of Steve Jobs

Original edition © 2011 by Carmine Gallo
All rights reserved.

Romanian edition © 2011 by Curtea Veche Publishing
All rights reserved.

ISBN 978-606-588-225-6

Pentru Vanessa, Josephine și Lela,
sursele mele de nesfârșită bucurie și inspirație

MULȚUMIRI

Sunt recunoscător cititorilor de pretutindeni, cu ajutorul cărora *The Presentation Secrets of Steve Jobs* a ajuns un best-seller. M-am bucurat enorm să aud părerile cititorilor și sper ca acestă carte să fie cel puțin la fel de bine primită. Pasiunea dumneavoastră este sursa mea de inspirație. Aș dori, de asemenea, să mulțumesc criticilor și analiștilor precum Rob Enderle și multor altora care m-au ajutat prin mesajele postate pe blog-urile lor și pe rețelele de socializare.

John Aherne, fostul meu redactor la McGraw-Hill a crezut în potențialul acestei cărți încă de la începuturi. În 2010, acesta a decis să-și urmeze glasul inimii și să pornească într-o aventură, ce se va dovedi, cu siguranță, minunată. Mulțumesc pentru tot, John.

Toată lumea cu care am lucrat de la McGraw-Hill este fantastică. Gary Krebs, vicepreședinte și editor, lucrează cu energie, pasiune și entuziasm și m-a inspirat și pe mine să fac același lucru. Restul echipei este formată din oameni la fel de plini de pasiune: Mary Glenn, Heather Cooper, Lydia Rinaldi, Ann Pryor, Gayathri Vinay, Joe Berkowitz, Allyson Gonzalez și toți ceilalți — membrii echipelor de redacționale, de design, editoriale, de vânzări și marketing. Sunteți o echipă minunată.

Ca de obicei, aș dori să-i adresez mulțumiri speciale agentului meu, Ed Knappman, mentorul și ghidul meu în carieră.

Mulțumiri lui Tom Neilssen și tuturor celor de la BrightSight pentru oportunitatea pe care mi-au oferit-o, de a-mi împărtăși experiențele și opiniile.

Și Nick Leiber de la *Bloomberg BusinessWeek* merită mulțumirile mele. El se ocupă de redactarea articolelor mele, împărtășindu-mi entuziasmul. Este, într-adevăr, un colaborator minunat.

Fauzia Burke, Julie Harabedian și întreaga echipă FSB Associates continuă să-mi ofere o perspectivă unică asupra lumilor marketingului și publicității, lumi aflate în permanentă schimbare. Vă mulțumesc pentru toate învățăturile voastre.

Soției mele, Vanessa, îi datorez mulțumiri deosebite pentru tot ajutorul pe care mi l-a oferit, editând, adnotând și pregătind materialul pentru a fi dat spre publicare. Ea reprezintă totul pentru mine. Copiii mei, Josephine și Lela, sunt permanenta mea sursă de inspirație. La fel și întreaga mea familie: Ken și Patty, Donna, Tino, Francesco, Nick, mama mea și tatăl meu, care încă trăiește în inimile noastre. Știu că ne zâmbește de undeva de sus.

INTRODUCERE

Lumea are nevoie de mai mulți oameni ca Steve Jobs

Într-o scrisoare publică adresată lui Barack Obama, jurnalistul *New York Times,* Thomas Friedman, i-a sugerat președintelui „crearea" mai multor oameni ca Steve Jobs. „Trebuie să determinăm milioane de tineri americani, nu doar geniile, să devină, din nou, interesați de inovație și antreprenoriat."[1] Friedman este de părere că, dacă vrem mai multe locuri de muncă, trebuie încurajat spiritul inovator. Pe scurt, este nevoie de oameni precum fondatorul și CEO-ul Apple, Steve Jobs. Această companie este „responsabilă" pentru crearea de dispozitive inovatoare, precum iPhone-ul, prin aceste inovații compania reușind să surclaseze Microsoft, în 2010, și să devină cea mai valoroasă companie din domeniul tehnologiei din lume. Această reușită este cu atât mai impresionantă, cu cât bazele companiei au fost puse, pentru prima dată, într-un dormitor.

America trebuie să înfrunte nenumărate probleme la începutul celui de-al doilea deceniu al noului mileniu. Milioane de oameni își pierd locul de muncă sau casele (uneori pe amândouă deodată). Unul din șase americani trăiește din ajutor social. Sistemul public de educație este într-o stare deplorabilă, necesitând cu disperare reforme. Mii de întreprinderi din toată țara abia reușesc să se țină pe linia de plutire. „Primul deceniu al mileniului a debutat cu dezastrul din 11 septembrie și s-a încheiat cu un dezastru financiar. Probabil este cel mai dificil deceniu de la sfârșitul celui de-al

Doilea Război Mondial încoace. Revista *Time* chiar l-a botezat pe acesta „deceniul iadului" — susținând că cel mai bun lucru pe care îl putem spune despre acesta este că s-a terminat.[2]

Marea recesiune se extinde pe suprafața globului, „infectând" țări aflate deja într-o situație dezastruoasă, afectate de probleme economice, de infrastructură, de mediu și sărăcie lucie. Progresul în noul deceniu trebuie să se bazeze pe idei creative și inovatoare. Bill Gates, cofondator Microsoft, a spus cândva: „Cheia este inovația. Trebuie să continuăm să inovăm neîncetat. În ultimele două secole inovația a dus la creșterea duratei de viață. Acesteia îi datorăm ieftinirea produselor alimentare și a energiei. Dacă ne imaginăm lumea noastră în viitor, să zicem peste zece ani, dar fără progresul pe care inovația îl aduce domeniilor farmaceutic, energetic și alimentar, vom obține o imagine întunecată"[3], spunea acesta. În următorul deceniu, cel mai important rol trebuie să-l joace creativitatea și inovația. Eșecul nu este o opțiune. Progresul în următoarea perioadă este de importanță vitală.

Vestea bună este că inovația înflorește în timpul perioadelor de criză. Conform lui Adalio Sanchez, managerul general al IBM, „când ești pus în situația de a dispune de resurse extrem de limitate, de a te descurca cu mai puțin, apare o nevoie de inovație și creativitate, neîntâlnită în condiții normale. Inovația nu depinde neapărat de cantitatea de bani. Este vorba despre felul în care îi folosim."[4]

Istoria a dovedit că unele dintre cele mai mari inovații s-au petrecut în perioade de criză economică. În 2009, într-un raport Booz & Company titra: „televiziunea, xerografia, aparatele de ras, radioul FM și multe alte produse inovatoare au fost inventate în timpul Marii Recesiuni. Companii precum DuPont, ale cărei câștiguri erau, în anul 1937, generate, în proporție de patruzeci la sută, de comercializarea

produselor introduse pe piață după 1930, au decis să apeleze la inovație, nu numai pentru a supraviețui, ci și pentru a pregăti terenul pentru creșterile de profit din zecile de ani ce urmau."[5] În raport era subliniat faptul că oameni extraordinari — inovatori adevărați — au apărut în aceste perioade grele. Aceștia și-au folosit punctele forte pentru a înfrunta sorții potrivnici, luând decizii curajoase în căutarea de noi oportunități de a crea valoare.

Într-adevăr, stresul, conflictele și nevoile par a fi modul prin care natura încearcă să spună: „Găsiți o cale nouă." În timpul unei vizite la Paso Robles, în California, un loc renumit ca fiind una dintre cele mai promițătoare regiuni viticole din lume, am intrat într-o clădire a complexului. Acolo am observat niște pietre dispuse în șir pe un bar. „Ce reprezintă aceste pietre?" am întrebat eu. „Acestea sunt pietre de calcar și reprezintă mostre din terenul ce înconjoară acest loc" mi-a răspuns doamna ce-mi turna un pahar din celebrul vin produs acolo. „Pentru a putea crește pe acest teren pietros, rădăcinile viilor trebuie să fie extrem de puternice ca să ajungă la apă. Drept rezultat, strugurii au o aromă mai puternică și, după cum știe orice producător, pentru un vin bun este nevoie de struguri buni."

Stresul nu este tocmai o experiență plăcută, dar sunt convins că aceasta are același efect asupra oamenilor de afaceri, precum piatra de calcar din exemplul anterior asupra viilor. Pe parcursul ultimilor doi ani, am primit sute de e-mailuri de la persoane ce și-au pierdut locul de muncă, dar au decis să privească această experiență ca o oportunitate de a-și urma pasiunea și de a crea ceva nou și inovator. Într-un număr din *Wall Street Journal* era atrasă atenția asupra numărului din ce în ce mai mare de absolvenți ai universităților de pe tot cuprinsul țării, care, după ce se confruntau cu condițiile oribile de pe piața muncii, luau decizia înființării propriei firme. Se pare că noile generații, care au

fost catalogate ca fiind formate din copii obraznici, răsfățați și repeziți, au reușit, cu toate acestea, să pună bazele unui număr fără precedent de companii, multe de un real succes. Nu aș fi mirat să aflu că acest „deceniu al iadului" a fost cel care a inspirat crearea a nenumărate produse, servicii, metode și idei noi. În toate colțurile lumii, ascunși prin garaje, birouri, laboratoare și săli de clasă, un nou val de inovatori lucrează la descoperiri în domeniile tehnologiei, sănătății, științei și mediului.

„Lucrurile de care ne este frică s-ar putea dovedi salvarea noastră", scria Rick Hampson într-un articol pentru *USA Today*. „Americanii se tem că trăiesc în cele mai grele timpuri. Așadar, ei încearcă să profite pe cât posibil de orice le poate face viața mai ușoară. Nu contează prin ce momente de deznădejde a trecut națiunea. Indiferent dacă este vorba despre lansarea satelitului Sputnik din 1957, căderea Saigonului în 1975, sau de concurența economică față de Japonia din anii '80, americanii sunt ferm convinși că timpurile ușoare au trecut... totuși, tocmai această convingere a americanilor că sunt pe marginea prăpastiei este ce ne-a salvat. În loc să subestimăm provocările, reacționăm în mod exagerat. Într-o lume guvernată de spiritul competiției, aceasta este cheia succesului.[6]

Inovația este cea care ajută o națiune să progreseze — idei mari, îndrăznețe și creative salvează țări, companii aflate în pragul falimentului și cariere ce stagnează. Cine ne poate îndruma în direcția inovației mai bine decât cel numit de revista *Fortune* „CEO-ul deceniului", Steve Jobs?

În octombrie 2009, Editura McGraw-Hill a publicat *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great în Front of Any Audience*. La scurt timp după publicare, cartea a devenit un bestseller internațional. În timpul ascensiunii, s-au petrecut mai multe lucruri interesante. Cartea sa a ajuns pe lista celor mai vândute cărți, alături de titluri

legendare de cărți despre succes și automotivaționale, precum *The Secret* (Rhonda Byrnes) și *The 7 Habits of Highly Successful People* (Stephen R. Covey). Cititorii au început să istorisească modul în care cartea le-a schimbat perspectiva asupra afacerilor. Într-un articol pentru *Java World*, un reporter povestea cum a cumpărat cartea pentru a-și dezvolta aptitudinile de comunicare, dar a găsit mult mai mult decât ce a sperat. Reporterul a relatat că, în opinia sa, în carte erau prezentate lecții care i-ar fi putut ajuta și pe managerii din domeniul IT sau pe directorii financiari să devină lideri mai buni. Am fost extrem de bucuros să aud așa ceva. Se pare că lecturarea cărții i-a influențat pe cititorii care căutau soluții pentru aflarea succesului, ce mergeau mai departe de susținerea de prezentări bune. Cartea de față reprezintă completarea acesteia. Deși aceasta este dedicată tehnicilor și importanței comunicării (inovația nu înseamnă mare lucru dacă ideile rămân ferecate în gândurile noastre), sunt tratate și subiecte precum principiile care l-au ghidat pe Steve Jobs în viață — lecții care vă vor ajuta să vă eliberați potențialul, atât pe plan profesional, cât și în viața de zi cu zi.

Înainte de a explora principiile care l-au transformat pe Steve Jobs într-unul dintre cei mai mari inovatori ai lumii, trebuie să stabilim o definiție pentru acest concept, ce se aplică tuturor, indiferent de titlu sau funcție: directori executivi, manageri, angajați, oameni de știință, profesori, antreprenori sau studenți. Într-o frază: *Inovația este o metodă nouă de a face lucruri și este urmată de schimbarea în bine.* Aceasta face viața mai bună.

„În accepțiunea generală, inovația este cea care duce la prosperitate pe plan economic", mi-a spus cândva economistul Tapan Munroe. „Inovația duce la creșterea productivității, iar productivitatea duce la creșterea posibilităților de realizare de venituri mai mari, profituri mai mari, noi locuri de muncă, produse noi și — pe scurt — la o economie

prosperă. Odată ce dai la o parte cortina, vezi imediat conturându-se imaginea economiei mondiale. Noi trebuie să transformăm ideile minunate în produse și servicii pe care toată lumea și le dorește."[7] Munroe, alături de Gates și de Friedman, crede că inovația trebuie să fie mottoul fiecăruia dintre noi.

„Inovația este un concept abstract", spune Munroe. „Există *inovație* și există *Inovație*. *Inovația* se referă la invenții precum internetul, motorul cu combustie internă și codul de bare. Dar să nu uităm de *inovație*. Aceasta reprezintă micile îmbunătățiri care ne ajută să ducem o viață mai bună. Ea este responsabilă de creșterea afacerii dumneavoastră, de îmbunătățirea produselor sau productivității companiei dumneavoastră."[8] Aceste mici *inovații* își fac simțită prezența în fiecare zi în viața tuturor.

„De obicei, afacerile sunt o rețetă pentru dezastru", scrie Curtis Carlson în cartea sa, *Innovation*. „Trainingul profesional tradițional nu este suficient dacă dorești să supraviețuiești în lumea tumultuoasă a afacerilor. Trebuie să te pricepi la inovații. Dacă, indiferent de domeniul în care activezi, știi să aduci un plus de valoare produsului sau serviciului ce-l oferi clientului, ai o șansă mai mare de reușită. Altfel, vei fi uitat."[9] Carlson este de părere că nu contează dacă ai o diplomă în tehnologie aerospațială sau dacă ai lucrat ca și contabil, analist financiar sau expert în asigurări; experiența ta trebuie adaptată noii lumi. Iar adaptarea constă în metode noi și creative de a privi problemele existente sau potențiale.

Pentru creativitate este necesară muncă multă. „Inovația nu este ceva ce faci o dată, iar apoi te culci pe lauri", spunea Munroe. Inovația este angajamentul față de îmbunătățirea constantă, luat de toată lumea. Acesta oferă următorul exemplu: „Să considerăm o firmă de consultanță care se ocupă cu previziunile economice. Primul lucru pe care l-aș

face pentru a fi cu adevărat inovator ar fi să ofer servicii bazate pe punctele mele forte. Dacă serviciile oferite de compania mea sunt aidoma celor ale concurenței, aș încerca să ofer un serviciu superior, concentrându-mă pe următoarele arii: relație mai bună cu clientul, cercetare amănunțită, oferte mai bune, comunicare mai bună și mai clară și material ușor abordabil, pe care clienții îl pot folosi pentru a acționa." Munroe este de părere că putem ieși în evidență, dacă ne punem permanent întrebarea: *Cum aș putea să-mi ajut clienții și cumpărătorii să progreseze?* „Inovația constă în găsirea răspunsului la această întrebare", spune Munroe.[10]

Pentru multe companii și indivizi, repetarea proceselor ce au generat criza finaciară globală ar duce, pur și simplu, la același rezultat. Transformarea inovației într-un tovarăș permanent înseamnă aplicarea mantrei Apple afacerii, carierei și vieții dumneavoastră personale — „Gândește diferit." Dacă produsele companiei dumneavoastră nu sunt pe placul clienților, trebuie să priviți problema dintr-o nouă perspectivă și să analizați cu atenție oferta. Dacă vânzările sunt la pământ, trebuie să vă gândiți cum ați putea să îmbunătățiți experiența clientului. Dacă ați petrecut anii 2000 trecând de la job la job, trebuie să adoptați o altă abordare în managementul carierei.

Gândirea după modelul Steve Jobs este ceva ce poate ajuta în planul afacerilor și în cel al educației deopotrivă. „Educația din America are nevoie de o doză mare de inovație", scria Robert Kiyosaki, autorul seriei *Tată bogat*. „Sistemul educațional are ce învăța de la antreprenori precum Henry Ford sau Steve Jobs. Aceștia ne-au dat un model de urmat. Doza de inovație de care are nevoie sistemul educațional este exact specialitatea acestor antreprenori. Ar trebui să avem două programe școlare diferite — pentru angajați și pentru antreprenori... a educa antreprenori nu este același lucru cu a educa oamenii pentru a deveni angajați."[11]

În această carte nu vor fi luate în discuție teme scolastice și excesiv de complexe, precum teorii ale inovației. „Majoritatea lucrărilor de doctorat ce tratează această temă sunt dense și complexe, deoarece nu sunt scrise pentru majoritatea oamenilor", mi-a spus odată un economist. „Acestea sunt scrise de doctoranzi pentru doctorii din domeniu. Cu cât teoria este mai abstractă și mai obtuză, cu atât autorii sunt priviți mai bine de colegii acestora. Am jucat și eu acest joc ani de zile."

Deoarece abia suntem în pragul ieșirii din recesiunea globală, nu avem timp de prea multe jocuri. Avem nevoie de principii și instrumente care să ne descătușeze potențialul latent. Principiile pe care le veți învăța din această carte sunt simple, pline de înțeles și pot fi puse în practică de orice profesionist, din orice domeniu: directori executivi, manageri, antreprenori, consultanți, creativi, proprietari de mici firme, profesori, doctori, avocați, agenți imobiliari, mame casnice și, da, doctoranzi care cred, într-adevăr, că pot utiliza cercetările efectuate pentru a îmbunătăți condiția umană.

Inovația este adeseori confundată cu invenția. Cele două noțiuni sunt complementare, dar diferite. Invenția înseamnă crearea produselor noi. Inovația începe cu idei creative care, în cele din urmă, sunt transformate în invenții, servicii, procese sau metode. Nu toată lumea poate fi un inventator, dar oricine poate fi un inovator. Sunteți proprietarul unei mici firme care a venit cu o idee pentru transformarea pe loc a vizitatorilor în clienți? Atunci sunteți un inovator. Sunteți un manager care a creat un nou mod de a-și motiva angajații? Iarăși, sunteți un inovator. Sunteți un antreprenor care și-a reinventat cariera după ce a pierdut prea multe slujbe? Și de această dată, sunteți un inovator. Sunteți o mamă casnică ce a descoperit o metodă de modernizare a școlii din cartier? Sunteți o inovatoare.

Inovația transformă viețile oamenilor obișnuiți în experiențe minunate. Veți face cunoștință cu multe asemenea cazuri în următoarele capitole — oameni care au transformat afaceri, comunități și vieți, folosind exemplul lui Steve Jobs.

De asemenea, studiul inovației vă ajută să puneți mintea la contribuție. Oamenii de știință au descoperit că, odată ce înaintăm în vârstă, informațiile din creierul nostru nu se pierd. Acestea pur și simplu sunt îngropate între alte experiențe. Odată cu îmbătrânirea, creierul începe să vadă mai bine lucrurile din perspectivă. Cercetătorii sunt de părere că secretul constă în menținerea în funcțiune a conexiunilor. Experții susțin că cel mai bun mod de a activa sinapsele este de a ne expune la idei și oameni noi, care îți stimulează gândirea. Poate că Steve Jobs a avut o idee bună, atunci când a plecat din suburbiile Californiei pentru a călători prin India, alături de prietenul său, Daniel Kottke. Călătoria l-a făcut pe Jobs să pună sub semnul întrebării multe dintre iluziile pe care și le făcuse în legătură cu acest tărâm exotic: „A fost una dintre primele dăți când am început să mă gândesc că poate Thomas Edison a facut mai multe pentru a îmbunătăți lumea aceasta decât Karl Marx și Neem Karolie Baba laolaltă."[12]

Nereușind să atingă iluminarea spirituală în călătoria sa, Jobs s-a întors în casa părinților săi din Los Altos, California, hotărât să fie un deschizător de drumuri. Calea acestuia, în următorii treizeci de ani, urma să fie una cu urcușuri incredibile și coborâșuri spectaculoase, atât pe plan profesional, cât și în viața personală. Acesta a trecut prin succese, eșecuri și izbăvire, iar, începând din 2004, omul care fusese cândva în India pentru iluminare spirituală a ajuns să găsească adevărata înțelepciune, după ce a supraviețuit unor boli ce i-au pus în pericol viața. „Amintindu-mi că voi muri în curând am putut să iau cele mai grele decizii ale vieții mele", spunea acesta.[13]

Dacă, după cum consideră Thomas Friedman, America are nevoie de mai mulți lideri precum Steve Jobs, atunci noi trebuie să-l luăm pe „Steve" drept ghid. Deși Jobs ține cu strășnicie la intimitatea și secretele sale, acesta ne-a lăsat multe indicii în drumul său spre succes. Tot ce trebuie să facem este să privim cu atenție.

CAPITOLUL 1

CE AR FACE STEVE?

Inovația face diferența dintre un cel ce conduce și cel ce este condus.

STEVE JOBS

Inovația este rețeta secretă de la Apple, dar cofondatorul și președintele Steven P. Jobs nu crede în „sisteme" ce creează inovație. Angajații Apple nu frecventează ateliere pentru a-și exersa mușchii inovației. Nu veți găsi piese de Lego împrăștiate prin campusul Apple, care să inspire inovația și nici nu veți vedea angajați străbătând holurile în căutare de idei, în timp ce un „consultant pe probleme de inovație" îi ghidează într-o activitate planificată de team-building. De fapt, Steve Jobs disprețuiește exercițiile banale. „Nu e vorba despre un curs cu, să zicem, cele cinci reguli ale inovației, pe care să le afișăm peste tot în companie", îi declara Jobs lui Rob Walker pentru *New York Times*. Walker a încercat să obțină mai mult în timpul interviului, sugerând că mulți oameni încearcă să creeze sisteme — sau metode — ce pot stârni inovația. „Bineînțeles că încearcă", a replicat Jobs. „Este ca și cum cineva care nu este grozav, dar încearcă să fie. Este dureros de privit... E ca și cum l-ai privi pe Michael Dell încercând să danseze. Dureros."[1]

Cartea de față face ca inovația să nu mai fie ceva dureros. Ea nu are ca scop crearea unei metode rigide pentru inovație, lucru pe care Jobs nu l-ar recomanda. Se încearcă reliefarea principiilor generale ce l-au călăuzit pe Steve Jobs în calea sa către succes, principii ce încurajează imaginația

și creativitatea, ce ajută la dezvoltarea de noi idei, prin care să obțineți progrese în afacerile și cariera dumneavoastră, și care vă vor inspira să schimbați lumea.

Deși principiile sunt bazate pe modelul legendarului Steve Jobs, model în domeniul tehnologiei, inovația nu se rezumă la tehnologie; inovația înseamnă găsirea ideilor noi pentru a rezolva probleme. Faimosul designer francez Philippe Starck, care este un fan declarat al lui Jobs (iar Jobs este, la rândul său, fanul acestuia), a spus că un produs „bun" este un produs ce îți îmbunătățește viața. Starck, designerul foaierelor unor hoteluri din cele mai râvnite locații ale lumii, a „democratizat" design-ul prin proiectarea unor obiecte obișnuite, precum cântare, monitoare pentru bebeluși, produse ale comercianților precum Target etc., într-un stil neobișnuit, elegant și simplu. Dacă întrebuințăm definiția lui Starck a termenului „bun", atunci produsele pe care Steve Jobs le creează de peste trei decenii sunt bune — chiar foarte bune. Același etos îi inspiră pe Starck și pe Jobs. Cel din urmă transformă produse deja existente (calculatoare, playere MP3 și smartphone-uri) în instrumente mai accesibile, ce produc mai multă satisfacție celui ce le întrebuințează. Dacă ideile din această carte vă inspiră să inventați următorul gadget, este nemaipomenit; dar, mai pe larg, aceste principii sunt o schelă pe care dumneavoastră vă puteți construi cariera, sunt idei care vă vor conduce mai departe decât credeați că este posibil.

„Când o organizație își trimite directorii pe râu într-o barcă pentru a deprinde experiența lucrului în echipă sau îi îndeamnă pe aceștia să construiască avioane colorate de hârtie pentru a învăța ce este aceea creativitate, ceva nu este deloc în regulă."[2]

CURTIS CARLSON și WILLIAM WILMOT, *Innovation*

Experiența Steve Jobs

Cum am putea ști ce are Steve Jobs de spus? În fond, Jobs este unul dintre cei mai retrași directori de pe planetă. Este rareori văzut în public, iar majoritatea angajaților Apple nu l-au cunoscut personal. Jobs evită aparițiile media și a creat la Apple un mediu atât de bine păzit, încât s-ar putea confunda cu zona demilitarizată din Coreea de Nord. Cu toate acestea, Jobs a avut multe de spus de când l-a cunoscut pe Steve Wozniak și au început să construiască calculatoare în dormitorul casei părinților săi (contrar impresiei generale, Apple a fost înființat într-un dormitor înainte de a se muta în bucătărie și, în cele din urmă, în „garajul" în care a început legenda).

Deși mii de angajați lucrează la materializarea viziunii lui Steve Jobs, în profunzimile sale, experiența Apple este experiența Steve Jobs. O căutare pe Google a combinației „Steve Jobs + Inovație" va returna peste 2,7 milioane de rezultate. O căutare similară folosind numele „Walt Disney" returnează 1,5 milioane de rezultate, iar „Henry Ford" abia dacă trece de un milion. Cred că, făcând astfel de căutări, oamenii doresc mai mult decât o simplă biografie; ei caută inspirație.

Secretele inovației nu este o biografie a lui Steve Jobs. În schimb, caută să descopere principiile care l-au condus pe Jobs la modelarea ideilor ce au schimbat lumea — principii pe care dumneavoastră le puteți aplica pentru a vă descătușa potențialul. Considerați-o un ghid către succesul în afaceri și viață. Principiile sunt deduse dintr-o atentă examinare a propriilor cuvinte ale lui Jobs din ultimele trei decenii, din informațiile de la foști angajați Apple, din spusele experților ce s-au ocupat de această companie și, de asemenea, din informațiile de la lideri de afaceri, antreprenori, traineri și proprietari ai unor mici afaceri, care au fost inspirați de această întrebare simplă: *Ce ar face Steve?*

Marele Erou

Paul Krugman, economistul de la *New York Times*, câștigător al Premiului Nobel, a numit ultimul deceniu „Marele Zero", deoarece, în opinia sa, „nu s-a petrecut nimic bun"[3]. Dar ceva bun s-a petrecut. Din cenușa marelui zero s-a ridicat marele erou, Steve Jobs. Revista *Fortune* i-a atribuit acestuia meritul schimbării lumii și înfruntării trendului negativ. Într-o perioadă de zece ani, în care au avut loc două recesiuni, scandaluri financiare, o criză bancară, pierderi enorme pe bursă și o economie în recesiune, Jobs a înregistrat câștig după câștig. El a reînviat compania Apple (aceasta era în pragul falimentului când Jobs s-a reîntors în 1996) și a reinventat industriile calculatoarelor, muzicii, filmelor și telecomunicațiilor. După cum scrie *Fortune*, influențarea unui domeniu în decursul carierei unui om este o realizare rară, dar a patru domenii este ceva nemaiauzit. De asemenea, revista accentuează influența pe care Jobs a avut-o asupra culturii globale: „În fiecare zi, de câteva ori pe zi, un student, antreprenor, designer industrial sau CEO analizează o problemă, întrebându-se: Ce ar face Steve Jobs?"[4]

Anii 2000 au fost perioada în care s-a manifestat cel mai puternic succesul lui Jobs. Apple a înregistrat un profit record prin intermediul vânzării de produse precum Mac, iPod și iPhone. Până în ianuarie 2010, Apple deja vânduse 250 de milioane de iPod-uri, dominând 70% din piața MP3-urilor și schimbând astfel modul în care lumea descoperă, cumpără și ascultă muzică. Compania, în ciuda prețurilor cu mult peste medie în domeniul producătorilor de calculatoare, stăpânește 10% din piața calculatoarelor personale. Magazinele Apple sunt prezente în număr de peste 280 de milioane și atrag mai mult de 50 de milioane de vizitatori trimestrial. În optsprezece luni de la introducerea App Store în 10 iulie 2008, trei miliarde de aplicații au fost

descărcate pentru utilizare pe iPhone și iPod Touch. Apple, care a avut debutul pe 1 aprilie 1976, devenise o companie de 50 de miliarde de dolari. „Mi-ar plăcea să uit asta, pentru că nu este modul de gândire Apple", spunea Steve Jobs pe 27 ianuarie 2010, „dar este miraculos". De când s-a reîntors la Apple în 1996, acesta a creat 150 de miliarde de dolari avere în acțiuni și a transformat filmele, telecomunicațiile, muzica, segmentul de retail, sectorul editorial și design-ul. Dacă sunteți în căutarea unui model pentru afacere, este recomandat să vă întrebați „ce ar face Steve?"

Economiștii de pe Wall Street îi sunt recunoscători lui Steve Jobs pentru reanimarea Apple. În ianuarie 2010, *Harvard Business Review* îl numea pe acesta cel mai eficient CEO din lume pentru că a realizat „o impresionantă rată de recuperare a investiției de 3,188%, 34% agregată anual, după ce s-a reîntors la Apple"[5]. În momentul scrierii acestei cărți, Apple are o capitalizare cât Dell și HP împreună. Michael Arrington, editor *TechCrunch*, preferă să se concentreze pe ce înseamnă Apple în exteriorul Wall Street. El consideră că dacă Jobs nu s-ar fi întors, lumea ar fi arătat foarte diferit.

O lume fără Steve Jobs

Jobs a condus procesul de dezvoltare al unora dintre cele mai moderne produse de pe planeta: iMac, MacBook, iPhone, iPod și, mai recent, iPad. „Dar hardwareul nu este nici măcar începutul a ceea ce Apple a reușit în ultimii 12 ani", scrie Arrington. „Ei au accelerat pasul în care se dezvoltă muzica, filmul și televiziunea și au redefinit telefonul mobil". Arrington consideră că, dacă Jobs nu s-ar fi întors, alt CEO nu s-ar fi aventurat pe piața deja saturată a MP3 playerelor, cu un dispozitiv precum iPod-ul. El pune la îndoială lansarea iPhone-ului sau a iPad-ului de către oricare alt producător. Chiar dacă nu deții un asemenea

produs, argumentează Arrington, lumea ta ar arăta, cu siguranță, foarte diferit dacă nu ar fi fost Jobs: „Probabil că ne-am afla în continuare în iadul telefoniei mobile. Șansele ca noi să avem o experiență plăcută în timp ce navigam pe net de pe mobil ar fi fost destul de mici și în mod sigur nu am fi beneficiat de aplicații precum Pandora sau Skype, dezvoltate de terți. Steve Jobs a fost omul care aproape a cutremurat industria muzicii. Și este incredibil cât de multe laptopuri și sisteme desktop din ziua de azi emulează aspectul și senzația pe care o oferă produse precum MacBook și iMac. Fără Steve Jobs, lumea ar fi fost mai puțin colorată. Omul este o legendă vie și merită locul său în istorie."[6]

Influența Apple a fost evidentă în cadrul expoziției Barcelona Mobile World Congress din februarie 2010, deși Apple nu a participat. Competitori precum Samsung, Nokia, LG și Research in Motion au introdus dispozitive cu touch screen și app store-uri, două inovații popularizate prin intermediul iPhone.

Inovațiile Apple îți influențează viața de zi cu zi. Chiar dacă nu deții un Mac, cu siguranță ai intrat în contact cu Windows 7. În momentul introducerii acestui sistem de operare, un angajat Microsoft a fost criticat, deoarece a anunțat că acesta era inspirat de OS X de la Apple. Microsoft a scos secțiuni întregi de cod, cu scopul de a eficientiza și stabiliza sistemul, o acțiune după model Apple. De asemenea, acest angajat Microsoft a menționat că Microsoft încearcă să dea noului sistem de operare un aspect și niște caracteristici similare celui de pe Mac. Astfel, se poate observa pretutindeni influența inovației Apple.

Cineva a sugerat că atingerea unui nivel de succes similar celui atins de Steve Jobs este de neconceput pentru majoritatea oamenilor. Nu vă voi insulta inteligența argumentând că această carte vă va transforma într-un miliardar precum Steve Jobs, nici nu promit că vă va ajuta să inventați următorul iPod. O asemenea promisiune este similară

cu afirmația unui antrenor de liceu ce susține că poate ajuta un tânăr sportiv să arunce la coș precum Michael Jordan. Șansele ca acesta să fie următorul Jordan sunt reduse. Acestea fiind spuse, nu este niciun dubiu că aptitudinile acestuia vor crește și, poate, tânărul sportiv va ajunge un star al baschetului liceal sau universitar, dacă acesta va lucra destul, sau poate că el va câștiga chiar un contract de milioane în NBA. Poate nu va avea influența pe care Jordan a avut-o asupra jocului, dar cu siguranță va avea mai mult succes decât vasta majoritate a sportivilor.

Cine sunt eroii dumneavoastră?

Am auzit odată că numai 3% dintre oameni sunt dedicați realizării vieții pe care o visează. Această afirmație sună cât de cât corect. Majoritatea oamenilor își petrec mai curând timpul întocmindu-și listele de cumpărături, decât gândindu-se la viitorul lor. Totuși, poate Marea Recesiune a avut rolul unui semnal de alarmă, amintind oamenilor că trebuie să preia controlul propriilor vieți, în loc să-și lase viitorul în mâinile altor oameni, ce nu au probabil cele mai bune intenții.

Oamenii tineri caută îndrumare și mulți își îndreaptă privirile către Steve Jobs. În 2009, un sondaj a stabilit că, dintr-o mie de participanți cu vârste între doisprezece și șaptesprezece ani, 35% l-au nominalizat pe Steve Jobs printre personalitățile antreprenoriale admirate. Oprah, skaterul Tony Hawk, gemenele Olsen și Mark Zuckerberg, fondatorul Facebook, au primit mai puține voturi. Când au fost întrebați de ce l-au ales pe Jobs, două treimi dintre cei intervievați (61%) au dat răspunsuri de genul: „deoarece a făcut o schimbare în lume", „a îmbunătățit viețile oamenilor" sau „a făcut lumea un loc mai bun"[7]. Numai patru la sută au menționat averea sau faima lui Jobs ca motiv al selectării acestuia, ducându-ne cu gândul la faptul că adolescenții

sunt mai altruiști decât se crede. Schimbarea lumii este un lucru ce-i impresionează pe tinerii americani.

„Poți spune multe despre o persoană în funcție de cine sunt eroii acesteia", a menționat Jobs, explicând faimoasa reclama cu mottoul „Gândește diferit", ce-i prezenta pe inventatori remarcabili — și eroi ai lui Jobs — precum Albert Einstein, Bob Dylan, Mahatma Gandhi și Amelia Earhart[8]. Campania a debutat pe 28 septembrie 1997, la mai puțin de un an de la dramatica întoarcere a lui Jobs la Apple, după o absență de unsprezece ani. Imaginea Apple fusese lezată, iar principalul rol al lui Jobs era de a o revitaliza. Odată ce acesta și-a dat acordul în ceea ce privește campania publicitară, el nu a stat pe tușă ca un observator. S-a implicat în fiecare aspect al campaniei, reanimând-o în fiecare zi. Jobs a fost direct implicat, de asemenea, în procesul de primire a permisiunilor, dând personal telefoane și discutând cu personaje precum Yoko Ono și stabilind termeni cu reședința Einstein.

Actorul Richard Dreyfuss a fost vocea spoturilor în care imaginile în alb și negru ale gânditorilor, oamenilor de știință și ale iconoclaștilor umpleau ecranul. Este ușor de înțeles de ce Jobs și-a asumat un asemenea rol de frunte în proiect — nu a fost din cauză că el considera că această campanie va revitaliza financiar Apple, dar din cauză că, în multe moduri, Dreyfuss îl descria, de fapt, pe acesta: „Pentru cei nebuni... cei ce văd lucrurile diferit... ei schimbă lucrurile. Ei inventează. Ei imaginează. Ei explorează. Ei creează. Ei inspiră. Ei împing specia umană înainte."[9] Campania a însemnat multe pentru Jobs, deoarece el își construia moștenirea și, precum mulți inovatori ce l-au precedat, a împins specia umană înainte.

Profesorul de la Harvard, Nancy F. Koehn, îl situează pe Jobs în aceeași categorie cu alți mari antreprenori ai ultimelor două secole, femei și bărbați precum Josiah Wedgwood, John D. Rockefeller, Andrew Carnegie, Henry Ford și Estée

Lauder. Ei împărtășesc o serie de caracteristici: sunt intens mânați, au o curiozitate vie și o imaginație puternică. „Jobs s-a maturizat într-un moment de schimbare economică, socială și tehnologică cu consecințe profunde, moment pe care acum îl numim Revoluția Informațională", scrie Koehn. „Wedgwood, fabricantul britanic de porțelanuri care a creat primul brand adevărat, a crescut în Revoluția Industrială, o altă perioadă de schimbare profundă. Iar Rockefeller a pus bazele industriei moderne a petrolului în anii 1870 și 1880, când sistemul de căi ferate combinat cu producția în masă transformau Statele Unite dintr-o societate agrară într-una industrială."[10] Koehn susține că, într-o perioadă de profundă transformare, multe lucruri pot trece dintr-o mână în alta. Inovatori precum Jobs, Rockefeller și alții au sesizat asemenea momente și au acționat.

Revoluția plutește în aer

Se simțea schimbarea în America colonială în 1776, atunci când cincizeci și șase de bărbați, liderii inovației timpului lor, și-au pus semnăturile pe un document care va înflăcăra revoluția în America, revoluție care se va răspândi în multe părți ale globului. Declarația de Independență a pus puterea guvernului în mâinile maselor. În timp ce America își sărbătorea bicentenarul, doi oameni — Steve Jobs și Steve Wozniak — și-au adăugat la rândul lor semnăturile pe un document care va genera o revoluție, punând puterea de calcul în mâinile omului de rând. Precum Thomas Jefferson, care susținea dreptul la revoluție — ideea că oamenii au drepturi și că în momentul în care un guvern încalcă aceste drepturi, cetățenii au obligația de a schimba guvernul — Jobs și Wozniak și-au asumat misiunea de a schimba un sistem care, din multe puncte de vedere, devenise intolerabil. Computerele erau scumpe, greu de asamblat, utilizate doar de pasionați și elite. Cei doi aveau o viziune comună —

construirea unui computer pe care oricine să poată să și-l permită și să-l utilizeze. „Când am pus bazele Apple, am construit primul nostru computer pentru că ne doream unul“, a spus Jobs. „Apoi am proiectat un computer color pe care l-am botezat Apple II. Am avut ambiția de a ne ajuta prietenii să se bucure la fel de mult de calculatoare, cum ne bucuram și noi.“[11]

Deși Altair 8800 a fost primul calculator personal, revista *Time* a acordat meritul revoluției calculatorului personal lui Apple II. La fel ca și în cazul revoluției pentru independență, nu toată lumea era sigură că aceasta va duce la un trai mai bun. În anii '70, unii observatori erau îngrijorați că acestea s-ar putea să crească diferențele dintre clasele sociale. Alții și-au exprimat îngrijorarea cu privire la faptul că oamenii ar putea să-și piardă abilitatea de a gândi problemele sau că vor deveni din ce în ce mai izolați. Desigur, se pot scrie biblioteci întregi despre impactul pozitiv al calculatoarelor asupra omenirii, despre modul în care acestea ne-au îmbunătățit viața de zi cu zi. Se poate spune ca această revoluție ar fi adus „democratizarea“ tehnologiei chiar și fără sprijinul lui Jobs și Wozniak, dar nimeni nu poate să nege contribuția fundamentală a celor doi. Este nevoie de încredere pentru a porni o revoluție, încredere în propriile puteri și încredere în ideea că viziunea ta va contribui la dezvoltarea societății.

Șapte principii care-l motivează pe Steve Jobs

Cred că este posibil să reproduci experiența Steve Jobs în propria afacere, carieră și viață, dacă înțelegi cele șapte principii care-l conduc pe acesta. Aceleași principii au stat și la baza acțiunilor altor indivizi și organizații de succes. În următoarele pagini veți descoperi cum cel mai faimos bucătar sushi, Nobuyuki Matsuhisa, aplică aceleași principii în profesia sa precum Steve Jobs. Veți descoperi unul dintre principiile inovației care l-a inspirat pe Jobs să creeze Mac-ul

și care a inspirat-o pe Rachel Ray să creeze „mesele gata în treizeci de minute". Veți învăța cum John F. Kennedy a aplicat secretul inovației pentru a inspira cucerirea lunii de către om și cum același principiu a inspirat crearea Mac-ului. Veți cunoaște un grup de mame casnice care au aplicat același principiu pe care Jobs îl utilizează pentru a-și inspira echipa, mame care au modernizat școala cartierului în care trăiesc, și veți afla informații de la foști angajați Apple, care și-au clădit propriile companii aplicând principiile învățate de la fostul lor șef.

Am auzit odată o poveste despre o bunică ce încerca să se decidă ce să le cumpere nepoților ei de Crăciun. Dorea să le ofere ceva ce-i demonstra iubirea, dar care, totodată, putea să-i ajute în continuare pe aceștia, după ce ea nu ar mai fi fost. A cumpărat patru mere verzi și le-a împachetat pe fiecare într-o cutie de cadouri. Ascunsă sub fiecare măr stătea un bilet ce oferea un calculator Apple nou-nouț. Biletul explica faptul că, precum adevăratul măr, fiecare nepot avea, în sufletul său, semințele măririi și că noul calculator Apple îi va ajuta să se împlinească. Bunica lor a murit, dar copiii au păstrat biletele, referindu-se la cadoul primit ca la „experiența Apple"[12]. Fie că ai sau nu un produs Apple, poți beneficia de cadoul oferit de Steve Jobs lumii: secretele inovației. Mulți lideri mondiali, antreprenori și foști angajați Apple au descoperit și aplicat aceste secrete care i-au ajutat să atingă succesul. Este bine să te întrebi „ce ar face Steve ?" — dar nu vei reuși să afli un răspuns corect până ce nu vei înțelege principiile care l-au călăuzit pe acesta în afaceri și în viață.

Cele șapte principii prezentate în această carte vă vor forța să vă gândiți altfel la carieră, companie, clienți și produse. Acestea apar în următoarea ordine:

- **Principiul 1 : „Faceți ceea ce vă place."** Steve Jobs și-a urmat inima întreaga sa viață, lucru care, spune el, a făcut toată diferența.
- **Principiul 2: „Puneți-vă amprenta asupra universului."** Jobs atrage oameni ce gândesc asemenea lui și care au aceeași viziune asupra lumii, oameni ce-l ajută să-și transfrome ideile în inovații ce schimbă lumea. Racheta Apple funcționează pe bază de pasiune, iar viziunea lui Jobs stabilește destinația acesteia.
- **Principiul 3: „Puneți-vă mintea la contribuție."** Inovația nu există fără creativitate. Pentru Steve Jobs creativitatea constă în conectarea lucrurilor. El crede că un set amplu de experiențe ne lărgește înțelegerea experienței umane.
- **Principiul 4: „Vindeți visuri, nu produse."** Pentru Jobs, oamenii care cumpără produse Apple nu sunt „consumatori". Ei sunt oameni cu visuri, speranțe și ambiții. El construiește produse care îi vor ajuta pe aceștia să-și îndeplinească visurile.
- **Principiul 5: „Spuneți «nu» la o mie de lucruri."** Conform lui Jobs, simplitatea este cel mai înalt grad de sofisticare. De la design-ul iPod și iPhone, modul de împachetare a produselor Apple până la funcționalitatea website-ului companiei Apple, inovația constă în eliminarea elementelor ce nu sunt necesare, astfel încât necesarul să fie la locul lui.
- **Principiul 6: „Construiți experiențe măreț."** Jobs a făcut din Apple Store (denumirea data magazinelor Apple) un standard în ceea ce privește servirea clientului. Acesta a devenit unul dintre cei mai buni comercianți cu amănuntul din lume, prin introducerea inovațiilor simple, pe care orice companie le poate adopta pentru a îmbunătăți relația cu clienții săi.
- **Principiul 7: „Fiți stăpâni pe mesajul pe care îl transmiteți."** Jobs este cel mai bun povestitor corporatist, transformând lansările de produse într-o formă de artă.

Poți avea cea mai inovativă idee din lume, dar, dacă nu îi poți face pe oameni interesați de ea, inovația ta nu contează.

Veți observa că fiecărui principiu îi sunt dedicate câte două capitole. Primul capitol al fiecărui principiu reliefează felul în care acel principiu l-a condus pe Jobs către inovații încununate cu succes, iar cel de-al doilea capitol demonstrează felul în care alți profesioniști, lideri și antreprenori au utilizat același principiu pentru a gândi diferit în viața personală, dar și în viața profesională, permițându-le astfel să inoveze într-un mod al cărui impact se face simțit. În aceste capitole, indivizii și mărcile prezentate vă vor provoca să „gândiți diferit" cu privire la următoarele aspecte ale vieții dumneavoastră:

- Carieră (**Principiul 1**: „Faceți ceea ce vă place.")
- Viziune (**Principiul 2**: „Puneți-vă amprenta asupra universului.")
- Gânduri (**Principiul 3**: „Puneți-vă mintea la contribuție.")
- Clienți (**Principiul 4**: „Vindeți visuri, nu produse.")
- Design (**Principiul 5**: „Spuneți «nu» la o mie de lucruri.")
- Experiență (**Principiul 6**: „Construiți experiențe măreațe.")
- Poveste (**Principiul 7**: „Fiți stăpâni pe mesajul pe care îl transmiteți.")

Aceste șapte principii pentru succes vor funcționa numai dacă, indiferent de titlul sau funcția dumneavoastră, vă vedeți ca un brand. Dacă sunteți un antreprenor ce lucrează din dormitorul locuinței sale, un veteran al unei industrii ce trece prin schimbări fundamentale, un absolvent ce aplică la primul său job sau un proprietar al unei mici afaceri ce caută idei ce-i vor îmbunătăți compania, dumneavoastră reprezentați cel mai important brand dintre toate: pe dumneavoastră. Felul în care vorbiți, mergeți și vă purtați se reflectă

asupra imaginii brandului. Mai important, felul în care vă gândiți la dumneavoastră și la afacerea dumneavoastră va avea cel mai mare impact asupra creării ideilor noi, care vor sta la baza companiei și care vor modela viața dumneavoastră și a clienților dumneavoastră.

Steve Jobs este CEO-ul a două branduri legendare — Apple și Pixar. Dar acesta este Steve Jobs al prezentului. Acum treizeci și cinci de ani, el asambla calculatoare în casa părinților săi. Nimeni nu l-a privit atunci pe Jobs ca pe un „brand", dar el s-a privit așa. Chiar și la vârsta de douăzeci și unu de ani, când acesta împreună cu prietenul său, Steve Wozniak, asamblau plăcuțe cu circuite integrate în dormitorul, bucătăria și garajul casei lui Paul și a Clarei Jobs, tânărul Steve se privea ca pe un brand. El și-a făcut rost de o adresă de corporație, închiriind o căsuță poștală în Palo Alto și chiar a angajat un serviciu de răspuns, astfel încât clienții și furnizorii săi să creadă că el reprezintă o afacere legitimă și nu un tip tânăr, care concurează cu mama sa pentru accesul la masa din bucătărie. Steve a dorit să „pară" mai mare decât era în realitate, deoarece, în mintea sa, deja era la acel nivel.[13]

Michelangelo a spus: „Cel mai mare pericol pentru cei mai mulți dintre noi nu consta în a ținti prea sus și a nu ne atinge ținta, ci în a ținti prea jos și a ne atinge scopul." Michelangelo, precum Jobs, a putut vedea lucruri pe care alții nu le puteau vedea. Michelangelo s-a uitat la un cub de piatră de marmură și l-a văzut pe David; Steve Jobs s-a uitat la un computer și a văzut instrumentul ce urma să dezlănțuie potențialul uman.

Ce potențial vedeți în dumneavoastră? Imaginați-vă ce ați putea realiza în afaceri cu viziunea corectă și cu inspirație. Imaginați-vă în ce direcție ați putea să vă îndreptați cariera dacă Steve Jobs v-ar îndruma în deciziile dumneavoastră. *Ce ar face Steve?* Haideți să aflăm.

PRINCIPIUL 1

Faceți ceea ce vă place

„Fii curajos și urmează-ți inima și intuiția. Acestea deja știu cumva ce-ți dorești cu adevărat să devii."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 2

ASCULTAȚI CE VĂ SPUNE INIMA

Urmează-ți calea către fericire și universul îți va deschide uși acolo unde erau numai pereți.

JOSEPH CAMPBELL, *The Power of Myth*

În 1972, Steve Jobs și-a dezamăgit părinții când a renunțat la școală și s-a retras de la Reed College, unde studia. Reed este o școală mică de științe umaniste situată în Portland, Oregon. În anii '70 ai secolului trecut, Reed era renumit pentru sălile sale de studiu mici, pentru studenții săi inteligenți și pentru mediul său tolerant, mediu în care-și găseau adăpost oameni cu personalități și stiluri de viața diferite. Dacă ai fost exclus din anumite cercuri în timpul liceului, cu siguranță te-ai fi integrat la Reed.

Părinții adoptivi ai lui Jobs, Paul și Clara, erau pregătiți să-și irosească agoniseala de o viață pentru a plăti costisitoarea taxă de școlarizare a universității. Aceasta a fost promisiunea pe care cei doi i-o făcuseră cu șaptesprezece ani în urmă mamei biologice a lui Steve, o studentă necăsătorită. Nici Paul, nici Clara nu făcuseră facultatea. Paul nu absolvise nici măcar liceul. Mama biologică a lui Steve nu a semnat documentele de adopție până ce cuplul nu i-a promis acesteia că fiul ei se va duce la facultate. „După șase luni de studii tot nu vedeam valoarea acestora", spunea Jobs. „Nu aveam idee ce voiam să fac cu viața mea, iar universitatea nu părea să mă ajute în privința deciziei. Eu cheltuiam banii pe care părinții mei îi agonisiseră cu greu. Am decis să renunț și să mă încred în ideea că totul va fi OK."[1]

Cu mai puțin de un deceniu mai târziu, Jobs, care nu-și terminase studiile, avea să valoreze o sută de milioane de dolari. În anul 1984, el și partenerul său de afaceri, Steve Wozniak, sunt premiați cu prima Medalie Națională a Tehnologiei, acordată de președintele Ronald Reagan. Jobs a devenit multimiliardar, deținătorul celui mai mare număr de acțiuni la Disney, a fost nominalizat de către revista *Fortune* ca CEO-ul deceniului și a ajuns un model mondial a cărui influență în industriile calculatoarelor, telecomunicațiilor, industriei, muzicii și divertismentului avea să devină legendară. Da, cu siguranță că totul a fost OK.

O înclinație spre caligrafie

Renunțarea la facultate a lui Steve Jobs a pus în mișcare evenimentele în direcția corectă pentru acesta, dar nu pentru motivul pe care îl suspectați, probabil, dumneavoastră. Spre deosebire de rivalul său, Bill Gates, alt student fără diplomă (care a plecat de la Harvard pentru a întemeia compania Microsoft), Jobs nu știa ce să facă cu viața sa. Tot ce știa era că-și urma glasul inimii. „În momentul în care am renunțat la școală și nu a mai trebuit să frecventez cursurile ce nu mă interesau, am început să-mi fac apariția la cele ce mă interesau“, spunea Jobs.[2] Timp de optsprezece luni, Jobs a dus viața boemă a unui hippy al anilor '70, dormind pe jos în camerele căminelor unde locuiau prietenii săi, returnând sticle de Cola pentru bani de alimente și mergând pe jos kilometri întregi în fiecare duminică, pentru a primi o masă caldă la templul Hare Krishna.

Această descriere dă impresia unei vieți pline de greutăți, însă nu este așa. Jobs susține că iubea fiecare minut, deoarece își urma curiozitatea, lăsându-și pașii ghidați de intuiție. Chemarea acestuia l-a dus pe o cărare ce, în momentul respectiv, părea întâmplătoare și inutilă: el s-a înscris la un

curs de caligrafie. Jobs a observat în campus postere cu fonturi și stiluri minunate. Reed avea unul dintre cele mai bune departamente de caligrafie din Statele Unite și astfel Jobs s-a decis să studieze această artă — o decizie care avea să-i schimbe viața. Schimbarea nu a avut loc pe moment, ci a fost atât de profundă, încât a dus la schimbarea lumii.

„Caligrafia nu a avut însemnătate practică în viața mea", declara Jobs. „Dar zece ani mai târziu, pe când proiectam primul calculator Macintosh, cursurile și-au făcut simțită prezența în design-ul acestuia. A fost primul calculator cu fonturi frumoase. Dacă nu aș fi frecventat cursul acela în facultate, Mac-ul nu ar fi avut niciodată fonturi multiple și proporționale. Și, de vreme ce Windows a copiat Mac-ul, este foarte probabil ca niciun PC să nu le aibă. Dacă nu aș fi renunțat atunci la facultate, nu aș fi făcut niciodată acest curs de caligrafie, iar calculatoarele ar fi putut să nu aibă fonturile minunate pe care le au în ziua de azi."[3]

Jobs a luat parte la cursul de caligrafie dintr-un singur motiv: i s-a părut interesant. El nu știa ce curs va lua viața sa, dar cu siguranță acesta se va dovedi a fi unul bun. „Lucrurile nu se pun cap la cap privind înainte, ci privind înapoi", declara acesta. Trebuie să aveți încredere că, odată ce urmați drumul pe care curiozitatea vă îndeamnă să-l urmați, piesele se vor îmbina de la sine în cele din urmă.

Este foarte probabil ca viața dumneavoastră să fi fost foarte diferită, dacă Jobs nu ar fi participat la acel curs. Macintosh-ul a făcut posibil accesul fiecăruia dintre noi la calculatorul personal; a schimbat linia de comandă cu imagini color și pictograme — interfața grafică cu utilizatorul. Odată cu acesta a fost introdus dispozitivul numit mouse. În mâinile a milioane de oameni creativi, Macintosh-ul a adus era desktopului, a mijlocit noi moduri de a preda studenților și a îmbogățit lumea. Să nu uităm că, fără succesul Macintosh-ului, Apple ar fi putut chiar să dispară, Steve

Jobs nu ar fi avut unde să se întoarcă în 1996 și lumea ar fi rămas fără invenții precum iPod, iPhone, iMac, Apple Store și iPad. Chiar dacă nu ați folosit niciodată un Mac, puteți fi bucuros că Jobs a fost prezent la acel curs — dacă nu ar fi fost, lumea în care trăim ar fi arătat, cu siguranță, foarte diferit față de cea din zilele noastre.

Jobs a istorisit prima oară povestea cursului de caligrafie în anul 2005. Acesta nu numai că a fost un punct de răscruce în înțelegerea modului în care Jobs dezvolta idei incredibil de creative, dar ne dezvăluie și secretul succesului în cariera și în viața personală: urmează-ți inima. Nu ignorați acest sfat, catalogându-l drept un clișeu. Vă asigur că nu este. „Care este secretul din spatele creativității lui Jobs?" întreba odată un analist ce s-a ocupat de Apple timp de treizeci de ani. „Povestea cursului de caligrafie vă spune tot ce doriți să știți despre ce-l mână pe Steve Jobs", scria acesta.

Metoda „Baron"

Ron Baron conduce o companie din domeniul fondurilor de ajutor reciproc din New York, Baron Capital Group. Aceasta are câteva sute de mii de investitori și are în administrare în jur de 16 miliarde de dolari. Baron este un tip interesant. El este extrem de bogat (și-a cumpărat o casă a cărei valoare este estimată în jurul sumei de o sută de milioane de dolari), iar la conferințele anuale organizate de acesta participă personalități precum Elton John și Rod Stewart. Baron a crescut în Asbury Park, New Jersey, locul de naștere și a unei alte mari povești de succes, pe nume Bruce Springsteen. Amândoi utilizează aceeași etică a muncii istovitoare. Baron a reușit să transforme o mie de dolari, agonisiți dintr-o mică afacere de deszăpezire și din vânzarea de înghețată, în patru mii de dolari, investindu-i pe bursa.

Baron susține că, pentru el, succesul stă în investiția în oameni, nu în clădiri. „Recent am citit un discurs pe care Steve Jobs l-a ținut absolvenților Stanford, în anul 2005", le declara acesta celor patru mii de investitori care participau la conferința anuală organizată de el pe 23 octombrie 2009. „M-a impresionat în special declarația cu privire la oamenii în care investim", spunea el.[4] Acesta a istorisit întâmplarea pe care Jobs a povestit-o, cu privire la demisia acestuia de la Apple, ca urmare a unui conflict cu comisia executivă a companiei, eveniment ce l-a marcat profund pe Jobs. „Singurul lucru care m-a motivat să continui", spunea acesta, „a fost faptul că-mi plăcea ceea ce făceam. Singura modalitate prin care poți săvârși lucruri minunate este să-ți iubești munca."[5] Baron a terminat discursul astfel: „Experiența ne-a învățat că cei mai buni directori sunt cei pasionați de munca lor... precum Steve."

În timpul deceniului trecut, fondurile lui Baron au depășit, în nenumărate rânduri, evoluția generală a pieței, o reușită pe care foarte puține foduri de investiții o pot egala. „Darul" ce i-a permis acestuia să ridice compania este o capacitate extraordinară de a evalua directorii. Acest dar se bazează pe evaluarea personalității, cu scopul de a determina dacă un director și echipa sa de management au pasiunea necesară pentru a transforma viziunea în realitate. Acesta este „Modelul Baron".

Doi Steve cu multe în comun

Steve Jobs a spus că Silicon Valley era un loc minunat în care să-ți trăiești copilăria. Asta nu din cauza vremii, a peisajului, a școlilor sau din cauza munților sau a plajelor și nici din cauza tuturor minunățiilor ce-l pot face pe un om să se îndrăgostească de California. Nu. Jobs considera Silicon Valley a fi un loc magic din cauza prezenței la tot pasul

a inginerilor. Larry Lang era unul dintre ei. Acesta locuia lângă Jobs. Într-un interviu din 1995 pentru Smithsonian Oral History Project, Steve Jobs își aduce aminte de Lang și de ce înseamnă viața unui copil în Silicon Valley.

> „Lang era grozav. El construia... niște produse electronice pe care le cumpărai sub forma unui kit. Acestea veneau cu manuale ce-ți descriau procedeul de asamblare și toate componentele erau codate color. Tu practic îți construiai singur obiectul. Cred că asta te învață mai multe lucruri. Te ajuta să înțelegi ce este în interiorul unui produs și cum funcționează acesta, deoarece includea și o descriere a procesului. Dar, poate mai important, acest kit îți dădea senzația că poți construi tu însuți diverse lucruri. Acestea nu mai erau mistere. Vreau să zic că te uitai la un televizor și te trezeai gândindu-te « deocamdată nu am construit așa ceva, dar poate că aș putea ». Din punctul acesta de vedere, am avut acest mare noroc în copilărie."[6]

„Sper să fiți la fel de norocoși ca și mine. Lumea are nevoie de inventatori — de inventatori extraordinari. Poți fi chiar tu unul dintre ei. Dacă-ți place ocupația ta și ești dispus să faci sacrificii, cu siguranță îți vei îndeplini obiectivele. Și fiecare minut irosit noaptea, gândindu-te la ce dorești să proiectezi sau să construiești va merita. Îți promit că va merita."[7]

STEVE WOZNIAK,
cofondator Apple

Jobs a avut o copilărie „fericită" în sensul că se putea bucura de pasiunea sa pentru electronică, văzând cum funcționează diferite obiecte și gândindu-se cum le poate îmbunătăți. El și-a căutat prieteni ce-i împărtășeau pasiunea. Printre aceștia s-a găsit și un tânăr pe nume Steve Wozniak. „Woz" era cu cinci ani mai în vârstă decât Jobs și era student pe când cel din urmă abia intrase la liceul Cupertino's Homestead, unde studiase și Woz. Ei locuiau în apropiere și au fost prezentați unul altuia de către un prieten comun. „Eu și cu Steve ne-am apropiat imediat", spunea

Wozniak. „Îmi aduc aminte cum noi doi stăteam pe trotuar perioade lungi de timp, spunând povești — majoritatea despre tot felul de glume pe care le făceam, dar și despre proiectele noastre de electronică... Noi, cei doi Steve, aveam multe în comun. Discutam despre electronică, discutam despre muzică și făceam schimb de povestiri."[8]

Jobs și Woz împărtășeau o legătură importantă ce se baza pe mai mult decât interesul lor comun în electronică și dragostea lor pentru glume. Este vorba despre dorința amândurora de a-și urma calea, făcând ceea ce le place. După cum spunea Woz: „Aș proiecta orice pe gratis. Am făcut tot soiul de lucruri voluntar, pentru că îmi plăcea să le fac. În timpul facultății, când cineva avea nevoie de o lucrare tipărită, mă ofeream eu să i-o tipăresc. Și stăteam până la patru dimineața să-o tipăresc, pentru că-mi plăcea la nebunie să fac asta, și nu ceream niciodată nimic în schimb. Când faci lucruri care-ți plac, le faci fără să-ți pese de bani".[9]

Nu faceți compromisuri

Ce credeți că ar răspunde Steve Jobs, dacă ați fi destul de norocos să purtați o conversație cu acesta și să-l întrebați care este cheia succesului antreprenorial? Nu este nevoie să ghiciți. Acesta a răspuns întrebării, în 1995, într-un interviu acordat Smithsonian Oral History Project:

> „Cred că ar trebui să-ți iei orice job, până găsești ceva ce-ți place cu adevărat, pentru că nu este nevoie de multă muncă. Sunt convins că perseverența este unul dintre ingredientele esențiale care fac diferența între un antreprenor de succes și un antreprenor normal. Este, într-adevăr, greu. Investești mare parte din viața ta în ceea ce faci. Există momente atât de grele, încât mulți oameni renunță. Nu poți să-i învinovățești cu nimic. Dificultatea sarcinilor te consumă. Nu-mi imaginez cum poți reuși dacă ai familie

și pui, în același timp, bazele unei companii. Sunt sigur că cineva a reușit, dar cu siguranță este greu. Este un job ce-ți ocupă optsprezece ore pe zi, șapte zile pe săptămână. Nu vei supraviețui, decât dacă ești pasionat de ceea ce faci. Vei renunța. Vei reuși dacă ai o idee, o problemă sau dorești să îndrepți ceva și ții la asta, dar altfel nu vei avea perseverența de a-ți urma țelul până la capăt. Dacă ceva te motivează, lupta este câștigată pe jumătate."[10]

Jobs consideră că a avut noroc, deoarece el și-a descoperit pasiunea încă de timpuriu. Cu toate acestea, la vârsta de treizeci de ani, acesta a fost concediat. Ca urmare a unui conflict, CEO-ul Apple de la vremea aceea, John Sculley — care a fost adus în companie de la Pepsi chiar de către Jobs, care i-a adresat faimoasa întrebare: „Vrei să-ți petreci restul vieții vânzând apă cu zahăr sau vrei o șansă de a schimba lumea?" —, a convins comisia executivă a companiei să-l dea afară pe Jobs, în luna mai a anului 1985. „Punctul central de sprijin al vieții mele se dusese pe apa sâmbetei, lucru care m-a devastat.", spunea acesta.[11] Jobs a interpretat evenimentul ca pe o înfrângere publică. Fusese umilit. Apoi a avut o revelație: îi plăcea ceea ce făcea. Fusese „respins", dar sentimentul era chiar mai puternic. Așadar, Jobs a început să reclădească totul de la zero și a reușit astfel să aducă lumii noi inovații, printre care se numără și o companie ce a revoluționat industria divertismentului — Pixar.

Jobs a rezumat importanța acestei perioade înfloritoare a vieții sale în discursul către un grup de absolvenți de la Stanford, în anul 2005:

„Sunt convins că singurul motiv pentru care am continuat a fost pentru că iubeam ceea ce făceam. Trebuie să îți găsești vocația. Acest lucru este valabil atât pentru carieră, cât și pentru viața personală. Munca îți va ocupa o mare bucată de viață, așa că singurul mod în care poți fi cu adevărat satisfăcut este să faci ceea ce tu consideri o muncă

grozavă. Trebuie să-ți iubești cu adevărat munca. Dacă încă nu ai găsit încă ceea ce căutai, nu te lăsa păgubaș. Nu face compromisuri. Inima îți va spune când căutarea a dat roade. Și, la fel ca în orice relație minunată, lucrurile se vor îmbunătăți pe măsură ce anii vor trece. Continuă căutarea până vei găsi ce cauți. Nu face compromisuri."[12]

Majoritatea cărților și studiilor referitoare la domeniul inovației se concentrează pe teorii obscure, metode și tehnici abstracte. În schimb, dacă studiezi viața și cuvintele lui Steve Jobs, minunatul inovator, vei descoperi că inovația începe cu ceva ce avem cu toții în adâncul nostru: pasiunea. Prin pasiune putem crea produse și servicii ce pot schimba lumea. Aceasta nu este un subiect ce poate fi studiat la niciun masterat în administrația afacerilor, deoarece nu este cuantificabilă și nu poate încăpea în niciun tabel Excel. Cu toate acestea, Steve Jobs ne-a dezvăluit secretul succesului său: iubește ceea ce faci.

Jobs povestea cum, la vârsta de douăzeci și trei de ani, el valora peste un milion de dolari. Cu un an mai târziu, valoarea sa a ajuns la peste zece milioane, ajungând la o sută de milioane de dolari, înainte ca el să fi împlinit douăzeci și cinci de ani. Oricât de impresionant sună, acest lucru nu era important pentru el, deoarece nu era ținta sa. „Eu nu am făcut nimic de dragul banilor. Nu mă interesează să fiu cel mai bogat om din cimitir. Ceea ce este important este că pot să mă duc la culcare, gândindu-mă că am făcut

„Banii nu au însemnat mare lucru pentru mine. În mare parte i-am donat în scop caritabil, muzeelor, organizațiilor de protecție a copilului și oriunde s-a putut. Aproape că îi percepeam ca dăunători. Aceasta din cauză că nu banii erau motivația mea adevărată, iar eu doream să rămân aceeași persoană care aș fi fost dacă Apple nici nu ar fi existat. Din cauza asta m-am întors și am devenit profesor. Aș fi devenit profesor, dacă nu ar fi existat Apple."[13]

STEVE WOZNIAK,
cofondator Apple

ceva extraordinar".[14] Ce anume este important pentru dumneavoastră? Dacă acțiunile pe care le întreprindeți au scopuri financiare, nu veți avea mari șanse de succes. În momentul în care vor începe greutățile veți renunța. Jobs nu a renunțat când a fost exclus din Apple. El a încercat din nou, deoarece nu-și putea imagina o viață în care să nu-și iubească munca.

Inovația nu poate apărea în absența pasiunii. Fără aceasta, ideile minunate nu au sorți de izbândă. Secretul succesului lui Jobs — urmează-ți pasiunea — este atât de simplu și intuitiv, încât de multe ori este trecut cu vederea sau îndepărtat din teorii despre inovație ale managementului superior. Cu toate acestea, Jobs însuși a accentuat acest sfat în discursurile și interviurile sale.

Nu subestimați niciodată rolul pe care îl joacă pasiunea în succesul companiei, produsului, brandului sau carierei dumneavoastră. Este nevoia de a urma un vis un element vital al succesului dumneavoastră profesional? Nu neapărat. Puteți avea succes, cel puțin financiar, urmând calea bătătorită de alți oameni de succes în domeniul dumneavoastră. Totuși, inovația revoluționară — inovația care împinge înainte societatea — va fi mult mai greu de atins. Inovație apare atunci când cineva este extrem de pasionat de un anumit subiect, fie că este vorba de fabricarea calculatoarelor ce-i încântă pe utilizatori, de crearea de tehnologii ce au rolul micșorării dependenței lumii de combustibilii fosili, de dezvoltarea medicamentelor ce pot salva vieți, de promovare unui mediu de lucru extrem de antrenant sau de orice altceva ce se dovedește a fi benefic societății. Oamenii mânați de acest scop nu-l pot da cu ușurință uitării. Acesta îi consumă, îi energizează și, în ultimă instanță, îi inspiră în direcția punerii bazelor unor companii extraordinare și creării de produse și servicii remarcabile.

Dacă încă nu v-ați găsit pasiunea, ascultați de sfatul lui Jobs și continuați căutarea. Conform acestuia, munca vă va

ocupa o mare parte din viață, așa că singurul mod în care vă veți putea bucura la maximum de aceasta este urmarea pasiunii. Dacă nu ați găsit ceea ce căutați, nu faceți compromisuri. Steve Jobs nu și-a descoperit cu ușurință pasiunea. Este limpede că el a căutat. Acesta a participat la cursuri extrașcolare, a călătorit în India și chiar a petrecut timp la o fermă de mere din Oregon. În cele din urmă, el și-a urmat pasiunea pentru electronică, având dorința de a-și lăsa amprenta asupra universului. Rezultatul a fost o serie de dispozitive revoluționare, care au influențat viața a milioane de clienți și investitori Apple, dar și a milioane de alți oameni care folosesc produse inspirate de Apple. Găsiți-vă pasiunea. Odată ce o găsiți, veți fi cu siguranță pe drumul cel bun, în direcția creeri de idei minunate.

iLecții

1 Știți oameni care și-au urmat pasiunea? Studiați-i. Observați dacă ideile cu care vin sunt unice sau creative. Sunt ei mai entuziasmați, plini de energie și nerăbdare decât alții? Discutați cu ei. S-ar putea să primiți niște sfaturi ce vă vor dezvălui modul în care aceștia au făcut tranziția de la o muncă ce nu-i pasiona la una pe care o iubesc.

2 Sunteți interesat de domenii ce nu au legătură cu munca dumneavoastră? Dacă da, explorați-le. Puteți fi surprins de modul în care acestea se pot preschimba în succes financiar.

3 Încercați ceva nou anul acesta. Duceți-vă la un curs, citiți o carte sau participați la o conferință ce nu are legătură cu specializarea dumneavoastră.

CAPITOLUL 3

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA CARIERA DUMNEAVOASTRĂ

Este greu să reziști pasiunii. Dacă ești atent la viața ta, vei observa ca pasiunea nu-ți dă pace. Este vorba de idei, dorințe și posibilități către care mintea ta înclină, lucruri cărora le acorzi timp și atenție doar din cauza sentimentului pe care îl provoacă acestea.[1]

BILL STRICKLAND, autorul cărții *Make the Impossible Possible*

Caligrafia a fost factorul care l-a determinat pe Steve Jobs să privească dintr-o altă perspectivă lumea și rolul pe care-l va juca în îmbunătățirea acesteia. Pentru Bill Strickland, autor și lider al unei comunități din Pittsburgh, Pennsylvania, rolul factorului determinant l-a jucat olăritul. În 1965, Strickland era elev la liceul Oliver, din problematicul cartier Manchester, din Pittsburgh. Acesta nu prea frecventa cursurile, motiv pentru care aproape a fost exmatriculat. Viața acestuia s-a schimbat dramatic într-o după-amiază de miercuri, când a intrat într-o clasă plină de cuptoare, oale și ceramică. Profesorul de artă, Frank Ross, l-a întrebat pe elevul de șaisprezece ani: „Cum te pot ajuta, fiule?“ Ross habar n-avea că întrebarea sa va duce la lansarea carierei unui om, al cărui nume va deveni sinonim cu inovația din domeniul social.

L-am întrebat pe Strickland în ce sens i-a influențat viața lucrul cu ceramica. „Am crescut într-un cartier dur din centrul orașului, unde nimeni nu se ocupase vreodată de olărit. Nu mai văzusem așa ceva până în acel moment.

A fost ceva magic", a răspuns. „Am înțeles că exista o lume întreagă, pe care până atunci nu o observasem. Cunoscându-l pe acest om — Frank Ross —, care mi-a făcut cunoștință cu această experiență, mi-am pus viața în slujba visurilor. Dacă nu ar fi fost acel curs de olărit, probabil că aș fi fost la închisoare, ori mort."[2]

Încredeți-vă în pasiunea dumneavoastră

Olăritul i-a salvat, la propriu, viața lui Strickland. De asemenea, a fost baza unui program educațional în domeniul artelor, *Manchester Craftsmen's Guild* (Ghilda Meșteșugarilor din Manchester) — MCG —, care a demarat în anul 1968, sub conducerea acestuia. În cadrul centrului, tinerii expuși diferitelor riscuri sociale erau atrași către un viitor mai bun, prin intermediul farmecului olăritului, fotografiei și prin pictură. Strickland a condus centrul în timp ce studia la Universitatea din Pittsburgh.

Acesta a terminat facultatea cu brio, fiind un student exemplar. După încheierea studiilor, el și-a descoperit interesul pentru zbor. A luat lecții de pilotaj și, șapte ani mai târziu, pilota pentru compania aeriană Braniff Airlines. Strickland pilota pe timp de weekend și se întorcea la centrul educațional luni dimineața. Acestuia îi place să glumească pe seama muncii, spunând că nu a dormit de treizeci de ani. La compania Braniff au apărut problemele financiare (compania avea să dea faliment în anul 1982), iar Strickland a fost concediat. Acesta ar fi putut să-și găsească alt job ca pilot — chiar i-a fost făcută o ofertă din partea unei companii concurente — dar, după ce s-a gândit timp îndelungat, Strickland a realizat că, deși îi plăcea zborul, acesta nu era chemarea sa, destinul său. El își dorea să schimbe lumea. S-a dedicat trup și suflet proiectelor sale. A înființat un program educațional pentru elevi și studenți

și unul pentru dezvoltarea profesională. „Îi învățam pe copii olăritul și-mi ajutam vecinii să obțină slujbe", spunea acesta, „nu pentru că trebuia, ci pentru că *voiam*. Asta a făcut diferența."

Strickland știa exact ce voia Steve Jobs să transmită când a declarat că excluderea de la Apple a fost cel mai bun lucru care i s-a întâmplat vreodată. Conform lui Strickland, „pasiunea nu te va apăra de nereușite, dar, în schimb, va garanta că aceste nereușite nu te vor opri". În accepțiunea acestuia, aceste dezamăgiri pot fi preschimbate în experiențe din care să înveți, care te vor ajuta să-ți rafinezi metoda de abordare a problemelor. „Mai important", spune acesta, „nereușitele îți aduc aminte cât de mult înseamnă visurile pentru tine".

Strickland este un „inovator social", al cărui nume este menționat alături de inovatori excepționali din istoria Pittsburgh-ului, printre care Andrew Carnegie, magnat al oțelului și filantrop, care a inventat un mod ieftin și eficient de a produce oțel; Henry Heinz, care, deși este asociat cu ketchupul, a inovat arta gastronomiei, inventând „oala sub presiune", vagoanele-frigider și tehnicile de conservare în vid; dr. Jonas Salk, care a creat vaccinul împotriva poliomielitei; Chad Hurley, un tânăr ce a inventat un nou mod de a publica videoclipuri pe Internet, invenție botezată *YouTube*. Strickland nu a inventat un vaccin, o tehnologie nouă, sau tehnici de manufacturare revoluționare, dar, teoriile sale cu privire la schimbarea socială sunt remarcabile și pline de impact: „Dacă vezi oamenii ca valori și nu ca probleme, poți schimba lumea din temelii", spunea acesta.

„Ce rol a avut de jucat pasiunea în succesul inovațiilor tale sociale?" l-am întrebat pe Strickland.

„Pasiunea", a spus el, „este flacăra ce-ți călăuzește viziunea. Este ceea ce te ține pe linie de plutire în momentul în care ideile tale sunt contestate și oamenii le alungă, sau în

momentul în care ești respins de „experți" sau chiar de către cei apropiați ție. Aceasta te călăuzește când tu ești singurul care mai crede în visul tău. Am avut o viziune de crearea a unui centru, care urma să redefinească perspectiva societății asupra sărăciei."

Organizația lui Strickland, Manchester Bidwell, nu este numai un centru. Este o oază de cultură. La douăzeci de ani după ce a pus bazele centrului, acesta a strâns destui bani pentru a-și realiza visul de a angaja un arhitect care a studiat cu Frank Lloyd Wright, pentru a-i proiecta noul sediu. Același arhitect a proiectat terminalul Aeroportului Internațional Pittsburgh. Astăzi, centrul Manchester Bidwell îi întâmpină pe adolescenții săraci și pe șomeri cu obiecte de artă frumoase, mobilier de designer, bucătării rafinate și o sală de concerte de 350 de locuri, în care au susținut spectacole mari nume ale jazzului, precum Dizzy Gillespie, Herbie Hancock sau Wynton Marsalis.

Oaspeții sunt, de asemenea, întâmpinați de cascade. „Când te implici în viața oamenilor la care societatea a renunțat, trebuie să sugerezi soluția, nu problema", spunea Strickland. „Cred că mamele care trăiesc din ajutor social, copiii săraci și foștii mineri merită o fântână, așa că am pus una frumoasă în grădină. Apa înseamnă viață; apa înseamnă posibilități umane nelimintate. Am creat o lume care ajută la mântuirea sufletului și dă speranță oamenilor."

Meritele lui Strickland nu au trecut neobservate. Acesta a fost invitat la Casa Albă, i-a fost acordat premiul *Genius* pentru creativiate de către Fundația MacArthur și este primit cu aplauze oriunde ține un discurs. Programele Manchester Bidwell au schimbat viața a mii de oameni din zona Pittsburgh, precum și din alte orașe din Statele Unite, în care există centre ce împărtășesc filozofia Manchester Bidwell, o filozofie ce susține că viața fiecărui individ este importantă și că oricine poate contribui, aducând folosuri comunității.

Strickland a fost recunoscut nu din cauză că și-a pus în gând să devină un inovator, ci din cauză că a decis să-și urmeze chemarea care-l însufleţea. Astfel, organizaţia ale cărei baze le-a pus ajută în fiecare an peste trei mii de elevi care participă la program. Dintre aceștia, în jur de optzeci la sută reușesc să termine liceul și să intre la facultate, iar adulții care participă la program ajung să lucreze la unele dintre cele mai mari companii și organizații, printre care se numără și Universitatea din Pittsburgh, unde Strickland este membru în consiliul de administraţie.

Povestea fundației lui Strickland apare chiar într-un studiu de caz într-un manual de studii antreprenoriale la Harvard Business School. Strickland este de părere că tinerii de la Harvard au analizat în detaliu cazul său și au găsit nenumărate motive pentru care el ar fi putut să dea greș. Dar aceștia nu au aflat ingredientul magic al succesului său. Noua generație de antreprenori învață o lecţie pe care nu o pot găsi în nicio prezentare PowerPoint și care nu poate fi rezumată într-o foaie de calcul Excel, o lecţie pe care atât Steve Jobs, cât și Strickland o predică de decenii: urmează-ţi inima și nu te mulţumi cu o cale de compromis, care nu pare a-ți fi destinată ţie. „Frica de nereușită poate frânge visul oricui de a duce o viaţă cu adevărat remarcabilă“, spune Strickland. „Iar modul în care poţi învinge această teamă este să ai încredere în pasiunea ta.“

> „Pasiunea constituie geneza geniului.“
>
> ANTHONY ROBBINS

5 126 de eşecuri

Un inventator, prin definiţie, dă greș de mai multe ori decât reușește. Inventatorul britanic, James Dyson, era pasionat de inginerie, proiectare, design și aspiratoare. Da, ați citit corect, aspiratoare (se pare că, într-adevăr, există

o pasiune pentru orice). În 1978, el era deranjat de modul de funcționare al aspiratoarelor ce existau la momentul respectiv pe piață. Acestea își pierdeau rapid puterea de a aspira pe măsură ce se umpleau cu praf. Aceasta din cauza pungii colectoare, care se înfunda pe măsură ce strângea praful. Dyson, fiind sprijinit financiar de către soția sa, care era profesoară de arte, a lucrat cu fervoare la ideea sa timp de cinci ani. Odată cu cea de-a 5 127-a încercare, a apărut ideea aspiratorului fără sac.

„În fiecare zi îmi venea să renunț", spunea acesta. „Dar, unul dintre lucrurile pe care le făceam în vremea tinereții era alergatul pe distanțe lungi, kilometri întregi. Eram destul de bun, dar nu din cauza calităților fizice, ci din cauza determinării mele. Am învățat că momentul în care vrei să o iei mai ușor este tocmai momentul în care trebuie să accelerezi. Când alergi pe distanțe lungi, treci printr-un prag de durere. Același lucru este valabil pentru cercetare și pentru proiecte, în general, dar și pentru un început de afacere. Este un moment în care simți că eșecul este inevitabil. Cu toate acestea, dacă perseverezi vei ieși din impas."[3]

Majoritatea oamenilor renunță când apar greutățile, dar Dyson a continuat. Acesta s-a lăsat pătruns de proiect, cu toate eșecurile sale. Asta fac toți inginerii — meșteresc, testează și încearcă idei noi. Le place să facă asta. Dacă nu-ți place ceea ce faci, apucă-te de altceva, deoarece fără pasiune succesul nu se va arăta. „Nu mă deranjează perspectiva eșecului. Întotdeauna am fost de părere că elevii ar trebui premiați în funcție de câte eșecuri au avut. Un copil care încearcă lucruri diferite și dă de multe ori greș înainte de a reuși este probabil mai creativ", spunea Dyson.[4]

Dyson este într-atât de mândru de cele 5 126 de eșecuri ale sale, încât le-a ilustrat într-o broșură, denumită „Povestea Dyson", oferită de companie la fiecare aspirator vândut. Deși a fost nevoie de cinci ani pentru ca produsul să ajungă

la o formă acceptabilă, acesta a fost doar începutul. Dyson a fost refuzat de mai multe companii, precum Hoover, companii ai căror directori nu aveau o viziune în perspectivă, fiind orbiți de mirajul profiturilor pe termen scurt, pe care le făceau din vânzare de saci pentru aspiratoare. Aceștia au refuzat invenția lui Dyson, deși chiar ei au recunoscut că aceasta funcționează bine. Acesta din urmă și-a canalizat furia și frustrarea, ducându-se direct la consumator. Dar nu în Regatul Unit, ci în Japonia. Japonezii s-au îndrăgostit pe loc de funcționalitatea și design-ul invenției lui Dyson. Pe această cale, dispozitivul a ajuns și pe piețele patriei inventatorului, ajungând să fie cel mai vândut aspirator din Marea Britanie, devansând la capitolul vânzări companiile care-l refuzaseră. Hoover avea să facă mai târziu o destăinuire directă: pentru ei ar fi fost mai bine să cumpere invenția lui Dyson și să o distrugă, astfel încât să nu mai apară niciodată în peisaj. Astfel, dominația Hoover pe piață ar fi rămas neștirbită. Pentru mulți lideri, inovația — care ar trebui să îmbunătățească viața fiecăruia dintre noi — nu este și nici nu va fi vreodată parte a structurii companiilor lor.

Un reporter de la *Forbes* l-a întrebat odată pe Dyson de ce acesta consideră că multe companii doresc să angajeze oameni inovatori, dar ajung să angajeze corporatiști, oameni care se îndeletnicesc cu aceeași funcție, ani la rândul. Conform lui Dyson:

> „Problema este că, dacă ai departamente de resurse umane și recrutori și dacă trebuie să completezi formulare, atunci aceștia vor căuta oameni care să îndeplinească criteriile formularelor. Eu mă opun constant acestei idei, conform căreia, în momentul în care angajezi un om, acesta trebuie să aibă neapărat experiență în domeniu. Urăsc această idee. În anumite cazuri, acești noi angajați se pot dovedi perfecți pentru poziția pe care o ocupă, dar, în majoritatea cazurilor, aceștia au avut parte de o experiență în domeniu

nu tocmai corectă, astfel încât trebuie recalificați. Astfel, eu prefer să angajez oameni direct de pe băncile universităților, sau oameni care au lucrat în alt domeniu, dar care se ocupau cu ceva interesant. Este foarte dificil să-i convingi pe recrutori să gândească în acest mod."[5]

„Surprinde-mă"

Observația lui Dyson cu privire la filozofia de angajare reflectă modul în care procesul de angajare decurgea la Apple. Sharon Aby a lucrat pentru companie între anii 1983 și 1996, dintre care trei ani a ocupat un post în resurse umane, recrutând noi membri. Într-un interviu, acesta mi-a declarat:

„Noi nu doream oameni care acceptă să se plafoneze. Noi doream antreprenori, oameni cu mentalitate de câștigător (chiar și proaspeți absolvenți, care excelaseră în facultate), persoane ce pot contribui cu multă energie, definite nu prin titlul ocupat, ci prin contribuția adusă. Noi nu angajăm specialiști dintr-o singură ramură. Cei ce vin la noi reprezintă o gamă întreagă de domenii. Fiecare domeniu poate produce oameni ingenioși. Căutam oameni care caută excelența, care își doresc să creeze lucruri noi. Ca recrutori, nu facem compromisuri. Am avut nenumărate dispute cu unii manageri, care doreau ocuparea unui post cât de repede posibil, pentru a pune pe roate un proiect. Cu toate acestea, dacă, pentru a găsi omul potrivit, trebuia să căutăm șase luni, aceștia erau nevoiți să aștepte. Căutam oameni cu energia necesară creației. Mottoul nostru era: « *Surprinde-mă.* »"[6]

Steve Jobs, Bill Strickland și James Dyson sunt trei indivizi ce au mers fiecare pe altă cărare către succes, dar, din istoria fiecăruia, se poate trage o învățătură prețioasă: nu-ți abandona pasiunea. Îmbrățișaz-o, lasă-te pătruns de

sentimentul pe care aceasta ți-l oferă și folosește-o pentru a te diferenția. Urmează-ți inima, nu-i urma pe alții. Când alegi o cale în viață, cum ar fi o facultate, cu scopul de a-i mulțumi pe alții, se ivește riscul de a fi plictisit de cursurile acesteia, în loc de a te simți însuflețit. Când pornești o afacere, pentru a rivaliza cu vecinul, șansele reușitei se diminuează. Când te apuci de o anumită carieră, din cauză că al tău cumnat a făcut mulți bani anul trecut din aceasta, s-ar putea să nu duci o viață plină de satisfacții. Mai important, pasiunea va fi cea care te va ține pe linia de plutire, în momentul în care apar inevitabilele greutăți și nereușite, care amenință visul tău.

Yum-O!*

Starul postului *The Food Network*, Rachel Ray este o prezență media ubicuă, din cauza personalității distractive și prietenoase. Aceasta a crescut literalmente în bucătărie, deoarece familia ei lucra în domeniul culinar. Ai ei dețineau un lanț de restaurante în Cape Cod, Massachusetts. Ray și-a început cariera în anul 1995 la tejgheaua magazinului *Macy's* din New York. Rachel a ocupat diverse poziții în industria gastronomiei, înainte de a decide că dorește să se mute în afara marelui oraș. Reputația ei profesională a precedat-o. Rachel a început o afacere cu un magazin de preparate culinare din Albany.

Uneori, necesitatea este mama inovației — acesta a fost cazul lui Rachel — iar, când pasiunea și necesitatea se întâlnesc, se petrece ceva cu adevărat magic. Ray vindea din ce în ce mai multe produse gătite de ea însăși. Pe măsură ce acestea au devenit populare, vânzările raionului de băcănie au început să scadă. „Așa că am început să-mi întreb clienții:

* Numele organizației caritabile înființate de Rache Ray, a cărei misiune este educarea familiilor în privința alimentației sănătoase (*n. tr.*).

« De ce nu gătiți ? De ce nu cumpărați alimentele ? ». Aceștia îmi răspundeau că „este mult mai simplu să gătești mese deja preparate" și că „lipsa timpului își spune cuvântul".[7]

„Când viața ta merge în direcția menirii tale, ești extrem de puternic."

OPRAH

Ideea inovatoare a lui Ray a fost de a oferi cursuri denumite „30 Minute Meals" („Masa gata în treizeci de minute"). Aceasta s-a gândit că, dacă oamenii erau dispuși să aștepte treizeci de minute pentru a le fi livrată pizza, cu siguranță vor fi interesați de mese ce vor putea fi preparate în același interval de timp. Dar Ray a întâmpinat o problemă. Niciun bucătar din zona ei nu era dispus să predea aceste cursuri fără o remunerație pe măsură, așa că a decis ca ea însăși să se specializeze în acest domeniu. O televiziune locală i-a oferit șansa de a prezenta rubrica culinară în cadrul știrilor de seară, iar Ray s-a grăbit să accepte oportunitatea, în ciuda sumei modice cu care urmă să fie plătită. De fapt, aceasta a pierdut bani, în loc să câștige. Faptul că nu era plătită nu conta. Ray a înțeles că, dacă urmează calea pasiunii, va ajunge departe. Nu era sigură unde o va duce drumul, dar a avut încredere în calea pe care i-o arăta pasiunea.

Oricât de multă încredere avea în ea însăși, Rachel Ray nu putea să-și imagineze ce avea să urmeze. De la mica rubrică culinară de la televiziunea locală din Albany, aceasta a fost propulsată direct la emisiunea găzduită de NBC, *Today Show*. La scurt timp după aceasta, Ray a primit un telefon de la *Food Network*, unde aceasta urma să prezinte o rubrică numită „30 Minute Meals". În prezent, Ray este starul mai multor emisiuni de pe acest canal, a vândut milioane de cărți, își publică propria revistă, este moderatorul unui talk-show și distribuie produse utilizate în gastronomie. Până să citiți aceste rânduri, este foarte probabil ca Ray să-și fi adăugat încă un concept la imperiul său aflat în continuă dezvoltare.

În 2008, Ray și-a făcut apariția la Conferința Femeilor din Long Beach, California. Această conferință este un eveniment ce are loc anual, eveniment creat de Maria Shriver cu scopul de a inspira femeile să-și trăiască viața pe cât de bine pot. În fiecare an, sute de femei participă la acest eveniment, dintre care multe sunt antreprenori. În timpul unei discuții, actrița Valerie Bertinelli a întrebat-o pe Ray care este cel mai bun sfat pe care aceasta poate să-l dea femeilor ce făceau parte din public. Aceasta din urmă a răspuns: „Cred că dacă îți iubești meseria, magia apare sigură. Mergi la serviciu și muncești cu mai mult spor decât cel de lângă tine, pentru că îți place ceea ce faci. Vei avea puterea de a nu-ți pierde timpul cu lucruri ce nu pot fi schimbate și nu vor conta părerile celorlalți despre tine.“[8]

„Când te lași inspirat de un țel măreț, de un proiect extraordinar, nu există bariere: mintea ta depășește limite, conștiința se extinde în toate direcțiile și te trezești într-o nouă lume minunată. Puteri, aptitudini și talente latente vor prinde viață și asta îți va dovedi adevărata ta putere, o putere pe care nici nu ai visat-o.“

PATANJALI

La începutul unei afaceri, calea este plină de nereușite. Dar, dacă vă ascultați vocea interioară — „gândurile ce nu-ți dau pace“, precum spunea Strickland — nereușitele nu vor fi nimic altceva decât mici hopuri și, precum putem observa din povestea lui Rachel Ray, soluțiile creative se pot găsi la tot pasul.

De la vagabond la milionar

Steve Jobs se consideră norocos pentru faptul că și-a descoperit pasiunea la o vârstă fragedă. „Ce-mi place să fac?“ este o întrebarea ce macină gândurile multor oameni, care nu au norocul să găsească un răspuns atât de repede. A-ți găsi pasiunea în domeniul afacerilor nu este tocmai un lucru

ușor. Cum îți vei da seama când vei afla răspunsul? Pentru a primi sfaturi, am apelat la un om a cărui poveste despre îmbogățire, după ani de cutreierat străzile, a fost ecranizată într-un film în care a jucat Will Smith, un actor de talie mondială. Cartea lui Chris Gardner, *The Pursuit of Happyness*, a fost sursa de inspirație a filmului cu același titlu. Cuvântul *Happyness* din titlu este scris intenționat greșit, deoarece așa apare pe fațada unui centru dubios de îngrijire, unde Gardner își lasă fiul, în timp ce el căuta un loc de muncă.

În anul 1981, în timpul unui internship neplătit la firma de brokeraj Dean Witter Reynolds, Gardner își ducea viața pe stradă, împreună cu fiul său de doi ani. Într-un interviu pentru un articol online pe care l-am scris pentru *Bloomberg BusinessWeek*, Gardner mi-a relatat cum în rolul fiului său producătorii filmului au ales un băiețel de cinci ani, astfel încât cei doi protagoniști să poată purta un dialog, dar, în realitate, fiul său era încă în scutece la acel moment.[9] Gardner, împreună cu fiul său, își găseau pe timp de noapte adăpostul într-o baie a unei stații de metrou BART din Oakland, California. Cu toate acestea, niciun coleg de-al său nu știa necazul lui Gardner. Acesta a devenit, în cele din urmă, broker la bursă. Doi ani mai târziu, acesta a părăsit firma și a început să lucreze pentru Bear Stearns, unde și-a dovedit talentul, fiind unul dintre cei mai buni angajați. În 1987, acesta a pus bazele propriei firme de brokeraj la Chicago, firmă botezată Gardner Rich. În ziua de azi, acesta este un multimilionar, filantrop, ține discursuri motivaționale și un businessman de talie mondială, lansându-și un fond mutual care investește în Africa de Sud. Partenerul său în cadrul fondului este Nelson Mandela. Aceste reușite sunt cu atât mai remarcabile dacă ținem cont de faptul că, cu mai puțin de șase ani înainte de a-și înființa propria firmă de brokeraj, acest om „se lupta și se chinuia să iasă din mizerie, având un copil în spate".[10]

„Care este lucrul care va schimbat viața?“ l-am întrebat pe Gardner în timpul unui interviu pentru *BusinessWeek*.

„Pasiunea“, mi-a răspuns. „Pasiunea este totul. Fii pasionat, aproape fanatic în ocupația ta.“

Sfatul acestuia dat antreprenorilor sau celor care-și schimbă cariera este: „Fii destul de curajos să descoperi lucrul care te pasionează. Poate acesta nu reflectă specializarea ta. Cu toate acestea, îndrăznește să-l faci. Nu contează ce cred ceilalți, ție trebuie să-ți placă.“

„Cum știi când ți-ai găsit adevărata pasiune?“ l-am întrebat.

„Găsește ceva care îți place atât de mult, încât abia aștepți să răsară soarele, ca să începi o nouă zi de muncă.“[11]

Gândiți-vă la acest ultim citat. Dumneavoastră faceți ceva ce vă place atât de mult, încât abia așteptați să răsară soarele ca să o luați de la capăt? Dacă nu, ce ar spune Steve Jobs? Acesta ar spune: „Continuați căutarea. Nu faceți compromisuri.“

Inovația cere creativitate și energie. Donald Trump a spus odată că, fără pasiune, nu ai energie și fără energie nu ai nimic. Iubirea pe care o porți muncii tale este cea care îți dă energie să continui ceea ce faci, aceasta îți da forța necesară. Continuați căutarea, căutați viața pe care o visați. Pasiunea nu este ceva despre care discuți, pasiunea este ceva ce simți în adâncul tău, iar lumea observă efectele acesteia. Când ești pasionat de munca ta strălucești — se poate vedea în ochii tăi, în limbajul trupului și chiar în subtilele inflexiuni ale limbajului. Are puterea de a-ți schimba lumea și, ca rezultat, lumile tuturor celor din jurul tău.

Găsiți-vă vocația

În cartea sa, *The Element*, Dr. Ken Robinson amintește de minunata poveste a unei fetițe de opt ani, pe nume Gillian,

care avea probleme la școală: nu se putea concentra, rezultatele lăsau de dorit și nu reușea să se obișnuiască cu termenele-limită impuse. Această poveste se petrecea în anii '30 ai secolului trecut. Directorul școlii a considerat-o un copil cu probleme și era de părere că aceasta trebuie trimisă la o școală pentru copiii cu deficiențe de concentrare. Părinții fetiței au dus-o la psihologul școlii, care a stat de vorbă cu mama acesteia timp de douăzeci de minute, uitându-se în acest timp la Gillian și observând-o cu atenție pe micuță. După aceasta, a rugat-o pe Gillian să rămână în birou pentru câteva minute, cât timp ar vorbi cu mama ei. Înainte de a ieși din birou, acesta a deschis radioul. Camera în care se afla biroul avea un geam înspre holul școlii, de unde psihologul și mama fetiței au putut s-o observe pe aceasta. „Gillian s-a ridicat în picioare și a început să danseze în ritmul muzicii. Cei doi au așteptat în liniște câteva minute, fermecați parcă de grația micuței. Oricine ar fi observat că mișcările lui Gillian erau foarte naturale. În cele din urmă, psihologul s-a întors către mama acesteia și i-a spus: « Să știți, doamnă Lynne, că Gillian nu este bolnavă. Ea este o dansatoare. Duceți-o la școală de dans. »"[12]

Fetița s-a înscris la școala de dans, chiar în săptămâna imediat următoare. Aceasta, Gillian Lynne, nu și-a pierdut niciodată pasiunea pentru dans. Ea a fost admisă la Royal Ballet School din Londra, l-a cunoscut pe Andrew Lloyd Webber și a participat la crearea unora dintre cele mai de succes producții de teatru muzical din istorie, printre care se număra *Pisici* și *Fantoma de la operă*. „Gillian nu a fost un copil problemă. Ea nu trebuia să se ducă la o școală specială. Ea avea nevoie să fie cine era cu adevărat", scrie Robinson.[13]

Robinson și alți oameni de știință care studiază domeniul potențialului uman cad de acord asupra faptului că, aceia dintre noi care înregistrează cele mai mari succese sunt cei

ce-și urmează glasul pasiunii, indiferent de costuri. „Aceștia sunt mânați de pasiune, deoarece nu-și imaginează cum ar fi să-și ducă viețile altfel", spune Robinson. „Mulți oameni își sacrifică pasiunea în beneficiul stabilității financiare. Totuși, jobul pe care ți l-ai ales pentru că « plătește taxele », poate să nu-și mai găsească trebuința în secolul viitor. Dacă nu ai învățat niciodată să gândești creativ și să-ți explorezi adevărata capacitate, ce vei face atunci ?"[14] Robinson crede că, pentru a putea concura în economia zilelor noastre, în economia în care se pune accent pe creativitate și inovație, trebuie să gândim diferit modul în care privim educația, cariera și alegerile profesionale.

Nu există om bun la toate, dar fiecare este bun la ceva. Potrivit lui Robinson și altor experți, cheia inovației este echilibrul dintre pasiune și aptitudinea pentru o anumită competență. Uneori, descoperirea aptitudinilor înnăscute cere un impuls în direcția corectă, ca un memento de a ne urmări pasiunea. Vă voi istorisi cazul unuia dintre clienții mei, CEO al SanDisk, Eli Harari.

SanDisk este una dintre companiile cu care am avut norocul să lucrez în ultimii ani. Compania este cel mai mare producător de memorie flash destinată stocării pozelor, materialelor video și a muzicii pe camere și smartphone-uri. Cofondatorului companiei, Eli Harari, îi este atribuit meritul de „părinte al flash-ului". El îmi aduce aminte cu bunăvoință că această inovație a pornit revoluția camerei digitale. Harari combină pasiunea cu aptitudinea. Ca imigrant israelian, acesta a venit în America cu numai o mie de dolari în buzunar, și-a luat doctoratul în electronica semiconductorilor și s-a stabilit în California, de unde avea să schimbe lumea. Harari avea o pasiune pentru inventică și a decis să-și urmeze această pasiune prin crearea următoarei generații de... undițe. Ați înțeles bine, undițe. Dar totuși, nu simple undițe. Unele dintre cele mai performante undițe

retractabile. El a decis să-și urmeze această idee, deoarece citise că în America trăiesc douăzeci și șase de milioane de pescari. În ciuda acestei idei, Harari nu fusese niciodată la pescuit. După câteva încercări eșuate de a inventa o noua undiță, soția acestuia și-a pierdut încrederea în potențialul acestei idei. Aceasta l-a admonestat. Conversația a decurs cam în felul următor:

„Cam câți oameni de pe acest Pământ au cunoștințele tale despre fizică și semiconductori?“ întrebă aceasta.

„Probabil în jur de o sută“, răspunse Hariri.

„De ce nu te concentrezi pe principala ta competență?“ i-a sugerat aceasta.

Hariri s-a gândit ca soția sa avea dreptate. Astăzi SanDisk deține sute de patente care generează milioane de dolari pe an în redevențe; din două carduri flash vândute, unul este produs de această companie. Profitul anual se ridică la nivelul miliardelor de dolari. Pasiunea lui Hariri pentru inventică a dat roade numai atunci când a fost sprijinită de competențele sale.

Pasiunea nu este totul, dar este un ingredient important care, împreună cu talentul, poate schimba lumea. Steve Jobs a combinat pasiunea sa pentru calculatoare cu talentul său înnăscut în domeniul electronicii, design-ului și marketingului — o combinație excepțională de talente și aptitudini care a permis omului de rând accesul pe piața calculatoarelor.

Pot face și eu asta. Înțeleg despre ce e vorba și îmi place

Prima nuvelă a lui James Patterson, publicată în 1976, a fost vândută în aproximativ zece mii de exemplare. Astăzi, una din șaptesprezece cărți cu copertă cartonată cumpărate în Statele Unite este un roman Patterson. Acesta, un fost

director de marketing, a revoluționat rolul autorului în lumea editorială, găsind moduri inovatoare de a aduce noi titluri pe piață. Printre aceste noi moduri se numără și ideea de a colabora cu coautori specializați în alt gen editorial. Revista *New York Times* remarca faptul că acest tip de colaborare este obișnuit în industria publicitară sau în televiziune, dar în domeniul editorial aceasta era ceva cu totul nou.

Pasiunea lui Patterson pentru romane polițiste comerciale a fost cea care l-a ajutat să continue, în ciuda a numeroase refuzuri; una după alta, edițiile refuzau manuscrisul primei sale nuvele, *The Thomas Berryman Number*. După mai mult de o duzină de refuzuri, nuvela a fost în cele din urmă publicată, iar Patterson, care scria la o mașină de scris în micul său apartament din New York, avea să câștige prestigiosul premiu Edgar, acordat de Mystery Writers of America. Milioane de fani ai lui Patterson nu ar fi citit thrillerele de care se bucură atât de mult, dacă acesta nu și-ar fi urmat glasul inimii după ce a absolvit Manhattan College, în 1969. Patterson a studiat la Universitatea Vanderbilt cu scopul de a preda literatura engleză, dar a renunțat după un an. „Am găsit două lucruri pe care le iubeam, lectura și scrisul. Dacă aș fi devenit profesor universitar, aceste două pasiuni s-ar fi irosit", spunea Patterson.[16]

> „Am avut norocul de a intra în industria calculatoarelor când aceasta era abia la început și era bazată pe idealuri. Nu existau multe oportunități de a studia calculatoarele, așa că oamenii din acest domeniu erau matematicieni, fizicieni, muzicieni sau zoologi geniali, cărora le plăcea ceea ce făceau și nu erau motivați de câștigurile bănești."[15]
>
> STEVE JOBS

Acesta a declarat că se delecta citind romane comerciale, precum *Exorcistul* și *Ziua șacalului*. S-a gândit: „Pot face și eu asta. Înțeleg despre ce e vorba și îmi place."[17] Steve Jobs a trecut printr-un proces similar în misiunea lui de a comercializa calculatoare. Încrederea sa în sine l-a convins

că va reuși. Jobs înțelegea electronica — nu atât de bine ca Wozniak, care a construit Apple I și Apple II, dar îndeajuns de bine. Pe când era elev la liceu, acesta a participat la un concurs științific și a construit un redresor controlat pe bază de silicon, un dispozitiv ce avea rolul de a controla curentul alternativ.[18] Mai important decât orice altceva este faptul că acestuia îi plăcea ocupația sa. Pasiunea și talentul s-au întâlnit. Această combinație poate schimba radical lumea.

Cum pot încuraja companiile mari inovațiile individuale

Jobs și Wozniak au renunțat, în cele din urmă, la slujbele lor, pentru a pune bazele Apple (primul a plecat de la Atari, iar al doilea și-a luat rămas-bun de la Hewlett-Packard). Cu toate acestea, să-ți urmezi pasiunea nu înseamnă să-ți dai demisia și să începi să lucrezi în garaj. Un prieten de-al meu este multimilionar și ar putea cu ușurință să-și petreacă restul zilelor într-o vilă pe malul mării. Cu toate acestea, el continuă să lucreze în fiecare zi la o companie din Silicon Valley aflată în topul Fortune 500, deoarece este inginer, își iubește slujba și nu-și poate imagina cum ar fi să facă altceva. El nu este interesat să-și pornească propria afacere, deoarece nu ar putea avea acces la resursele care-i pot fi oferite de o companie lider de piață. O altă bună prietenă de-a mea este agent de vânzări de top la compania la care lucrează și, la fel, nu intenționează să-și pornească propria afacere. Ea pune suflet în vânzări, atâta timp cât produsul se dovedește a fi de un real folos clienților. Vedeți dumneavoastră, majoritatea oamenilor nu părăsesc companiile, deoarece doresc să-și pornească propria afacere într-un garaj. Le părăsesc deoarece nu găsesc o sursă de inspirație.

Multe companii, ale căror patroni și directori gândesc în perspectivă, promovează *intraprenoriatul* (combinație

rezultată din unirea termenilor „intra" și „antreprenoriat"), încurajându-și angajații să se comporte precum niște antreprenori, chiar și într-un context corporatist. Aceste companii dau angajaților timp să-și urmeze calea dictată de pasiune și încurajează asumarea de riscuri, în scopul inovației. Steve Jobs a vorbit despre acest concept încă din anul 1985. Într-un interviu acordat *Newsweek*, acesta declara: „Echipa Macintosh este ceea ce denumim intraprenoriat — cu câțiva ani înainte ca termenul să fie inventat —, adică un grup de oameni care, în esență, se întorc la modul de lucru specific companiilor de garaj, cu toate că lucrează într-o companie mult mai mare."[19]

Google este o altă companie care cultivă spiritul intraprenoriatului. Inovând spațiul de lucru, Google își încurajează inginerii să acorde douăzeci la sută din timpul lor — o zi din săptămână — acțiunilor care îi pasionează cu adevărat. Atât de tare este înrădăcinată această idee la Google, încât a devenit un punct forte în atragerea noilor aplicanți. „Pauza pentru Inovație" a venit în întâmpinarea inginerilor, oferindu-le acestora o modalitate prin care să-și împlinească dorințele și, de asemenea, are rolul de a încuraja dezvoltarea ideilor inovatoare ce vor ajuta compania. Gmail, Google News, Google Suggest, AdSense și Orkut sunt doar câteva nume de servicii ce au fost concepute cu ajutorul acestei metode ce încurajează inovația. Directorii Google consideră că un procent de aproximativ cincizeci la sută din invențiile companiei poate fi atribuit acestei metode.

Unele companii nu au un astfel de sistem, dar încurajează noi moduri de gândire și noi perspective asupra relației angajat–angajator. Pe vremea când eram vicepreședintele Ketchum, companie care se ocupa de relații publice pe plan mondial, aceasta m-a prețuit într-atât pentru aptitudinile mele în comunicare și talentul meu de povestitor, încât mi-a acordat rolul de antrenor media pentru cei mai mari clienți

ai săi. Compania mi-a permis chiar să-mi urmez pasiunea antreprenorială și m-a susținut, permițându-mi să lucrez o parte din timp pe proiectele Ketchum, iar restul timpului clădindu-mi brandul de orator și autor. În cele din urmă, am plecat de la companie, întrucât propriile-mi proiecte necesitau din ce în ce mai multă atenție. Ketchum, în loc să-mi privească plecare ca o pierdere, m-a contactat, oferindu-mi un contract pentru a furniza, în continuare, servicii clienților săi, atât celor vechi, cu care mai lucrasem, cât și celor noi. Relația a evoluat, oferindu-ne sprijin reciproc și, mai presus de orice, în direcția pasiunii mele.

Nu vă pierdeți timpul, trăind viața altcuiva

În timpul unei călătorii la New York, în anul 2009, am cunoscut un tânăr antreprenor care dorea niște ajutor în meșteșugirea unui mesaj ce urma să atragă atenția asupra noului său proiect, o comunitate online. Am considerat că este un gest plin de îndrăzneală din partea lui Craig Escobar să lanseze o companie în plină criză economică, cea mai grea perioadă pe care a cunoscut-o America de la Marea Recesiune. „Eram un consultant financiar de succes, conduceam un Mercedes SL500 nou-nouț și supravegheam o echipă mare. Destul de bine pentru un tânăr de douăzeci și trei de ani.“, îmi spunea acesta.[20]

„Multor oameni le-ar fi plăcut să fie în locul tău. De ce ai plecat?“ l-am întrebat eu.

Escobar și-a deschis caietul și mi-a înmânat un document pe care l-am recunoscut imediat — discursul ținut de Steve Jobs, în 2005, studenților Universității Stanford.

„Mi-am continuat cariera câțiva ani după ce am citit acest material, deoarece toată lumea era mândră de mine și câștigam bani buni“, spuse Escobar, „dar nu-mi iubeam cu adevărat meseria. Pasiunea pur și simplu nu era acolo. Când

Steve Jobs a fost exclus de la Apple, acesta a spus că un singur lucru l-a împins să continue și anume pasiunea sa pentru ceea ce făcea. Acesta ne-a sfătuit pe toți să găsim lucrul care ne pasionează. Ne-a sfătuit să nu facem compromisuri. Aveam o poziție bună și eram un om de succes, dar nu mă simțeam împlinit. Aceste sfaturi m-au inspirat și m-au condus pe o nouă cale."

Escobar a decis să combine cele trei pasiuni ale sale: divertismentul, competițiile și spiritul antreprenorial. Acesta, împreună cu cel mai bun prieten al său, Clint, un muzician, au venit cu ideea unui website care să permită muzicienilor să concureze online. „M-am simțit ca lovit de fulger când am aflat că există alte companii care fac un lucru similar în mediul online", spuse Escobar. Cu toate acestea, mi-am adus aminte că Jobs nu s-a lăsat bătut după ce a fost exclus din companie. Într-adevăr, Jobs a continuat pe calea inovației, punând bazele NeXT și Pixar. Escobar a transformat ideea sa, de la o competiție bazată doar pe muzică, la una mai largă, permițând oamenilor să concureze pentru mai multe, printre care și comedie, muzică și chiar din prezentări de afaceri.

Povestea lui Escobar nu este neobișnuită. Steve Jobs nu a realizat pe moment impactul pe care cuvintele sale urmau să-l aibă asupra oamenilor din toată lumea: bărbați și femei, lideri și manageri, antreprenori și viitori antreprenori, oameni cărora le-a fost amintit faptul că ideile cele mai bune le vin celor ce-și urmează visurile. „Timpul nostru pe acest Pământ este scurt, așa că nu ți-l irosi trăind viața altcuiva", spunea Jobs. „Rămâi înfometat. Rămâi naiv."

iLecții

1 Faceți ceea ce vă place. Dacă nu ați găsit deocamdată calea pasiunii, continuați-vă cautarea. Nu faceți compromisuri.

2 Dacă sunteți un angajat și nu vă iubiți slujba, începeți chiar azi să mergeți în direcția corectă. Găsiți o companie sau un post în care să vă puteți folosi talentul și vocația. Nu veți fi niciodată destul de inspirat pentru a crea inovații nemaipomenite, dacă nu sunteți pasionați de ceea ce faceți.

3 Dacă aveți în subordine o echipă în cadrul unei companii, încurajați-i pe aceștia să-și utilizeze spiritul antreprenorial, să devină intraprenori. Dați-le timp, puneți-le la dispoziție resurse și încurajați-i să-și urmeze pasiunea, pentru a veni cu idei noi și pentru a avea curajul necesar pentru a risca să dea greș.

PRINCIPIUL 2

Lăsați-vă amprenta asupra universului

„Mizăm pe viziunea noastră și nu dorim să plagiem. Întotdeauna este vorba despre visuri."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 4

INSPIRAȚI-I PE ADEPȚI

Imaginația este începutul creației. Îți imaginezi ceea ce îți dorești; îți dorești ceea ce-ți imaginezi; în cele din urmă, vei crea ceea ce dorești.

GEORGE BERNARD SHAW

Apple a lansat cu succes revoluția calculatorului personal, odată cu introducerea pe piață a lui Apple II în iunie 1977. Acesta, proiectat de Steve Wozniak, punea la dispoziție utilizatorului un monitor, tastatură încorporată, imagine color, sunet și unitate de dischetă. Această revoluție a transformat „microcomputerele" în produse accesibile, Apple II devenind unul dintre cele mai de succes calculatoare personale. Astfel, Apple a devenit un brand legitim, companiei i-a fost deschisă calea către bursă, urmând, la scurt timp după aceasta introducerea pe piață a calculatorului Macintosh, în anul 1984.

Cu toate acestea, la momentul lansării Apple II pe piață, compania era încă mică, având sediul în spatele restaurantului The Good Earth, în Cupertino. După cum o sugerează și denumirea, The Good Earth (Pământul bun) era un nume nou în industria alimentară sănătoasă, un nume popular în Silicon Valley, pentru clătitele cu granola, mesele vegetariene și pâinea integrală, alimente servite cu mult timp înainte ca acestea să devină de nelipsit în meniurilor restaurantelor din toată țara. Acesta a devenit locul de întâlnire al angajaților Apple. Chiar și Steve Jobs își făcea apariția aici. Restaurantul a dispărut de mult și Apple și-a mutat sediul

la *One Infinite Loop*, la numai câțiva kilometri distanță de sediul său inițial. Rob Campbell, CEO al companiei Voalté — companie ce se ocupa cu dezvoltarea aplicațiilor wireless în industria medicală —, își aduce aminte și acum cu plăcere de mesele luate împreună cu angajații Apple.

În 1977, Campbell — care ulterior își va aduce contribuția la dezvoltarea PowerPoint — era un programator în vârstă de doar douăzeci și doi de ani ce lucra la o mică firmă de dezvoltare software, cu sediul în Denver. Acesta a contribuit la dezvoltarea primului software de contabilitate pentru Apple II. Campbell era inspirat de noua generație de calculatoare personale și a început să caute un loc de muncă la una dintre companiile ce se aflau în prima linie a revoluției. Steve Jobs l-a remarcat pe tânărul programator și l-a invitat pe acesta la o întâlnire între patru ochi în California.

Astăzi, oricine este chemat personal de Steve Jobs ia primul avion spre San Jose. Totuși, în 1977, situația era cu totul alta. Legenda Jobs încă nu apăruse, iar Campbell nu știa prea multe despre acesta, așa că, înainte de întâlnirea cu șeful Apple, acesta s-a întâlnit cu concurența, Tandy și Commodore. Prima vizită a făcut-o companiei Tandy în Fort Worth, Texas.

„Care este viziunea companiei dumneavoastră asupra calculatorului personal?" i-a întrebat Campbell pe directorii Tandy.

„Suntem de părere că acesta urmează să-și facă apariția în viața fiecăruia. Este următorul radio CB*.", răspunseră aceștia.[1]

Compania Tandy deținea Radio Shack, pe care îl achiziționase în 1963. În următorii douăzeci de ani, numărul magazinelor Radio Shack din lume avea să ajungă la peste

---

* Stația radio pentru cetățeni — Citizens' Band (CB) — este în multe țări un sistem de comunicare radio pe distanță scurtă, pe 40 de canale individuale, în banda 27-Mhz (11 m) (*n. tr.*).

șapte mii. Anii '70 au reprezentat o perioadă înfloritoare pentru acest magazin, în mare parte datorită popularității radioului CB, inventat în 1977. Tandy i-a atribuit acestuia titlul de „instrument ajutător în momentele lipsite de energie". Datorită succesului CB, Tandy înregistrase cele mai mari câștiguri din istoria companiei și aștepta cu nerăbdare produsul de senzație al anului următor. Următoarea pe listă era microcomputerul TRS-80. Primele reclame Radio Shack pentru acesta l-au numit „ieftin", la suma de șase sute de dolari (echivalentul actual pentru aceasta sumă este de aproximativ două mii de dolari). TRS-80 urma să fie utilizat în școli, acasă, la serviciu etc.

Popularitatea radiourilor CB a atins apogeul în acel an. Acestea erau în special populare în rândul șoferilor de TIR-uri, devenind un simbol național și fiind frecvent prezente în cultura pop, în filme ca *Smokey and the Bandit* și *The Gumball Rally* și în cântece precum *Convoy* de C.W. McCall. Radioul CB a fost un curent ce a caracterizat anii '70, iar Tandy considera că are în mâini cheia lansării următorului curent popular, cu noul calculator personal. Dar moda este trecătoare, această perspectivă lăsându-l indiferent pe Campbell.

După întâlnirea cu directorii Tandy, acesta i-a vizitat pe reprezentanții Commodore. Compania se ocupa cu casele de bani și, intrase recent pe piața calculatoarelor personale, în iunie 1977. Calculatorul era botezat PET, acronim pentru Personal Electronic Transactor. Numele te umplea de entuziasm, dar, cu toate acestea, compania era de părere că acesta îl va face familiar utilizatorului. PET este primul calculator complet produs de Commodore. În acel moment, o acțiune a companiei costa puțin sub un dolar.

„Care este viziunea companiei dumneavoastră asupra calculatorului personal?" i-a întrebat Campbell și pe directorii Commodore.

„Suntem de părere că acesta va ajuta să creștem prețul acțiunilor la peste doi dolari!“ au răspuns aceștia plini de entuziasm.

Prețul acțiunilor urca și scădea, perspectivă care nu l-a inspirat pe Campbell. Pe acesta nu-l interesa o companie al cărei scop era exclusiv financiar.

„În continuare, m-am întâlnit cu Steve și cu Mike Markkula“, mi-a istorisit Campbell. Cel din urmă era cu doisprezece ani mai în vârstă ca Jobs și făcuse avere cu ajutorul acțiunilor pe care le dobândise de la fostul său angajator, Intel. Markkula a investit un sfert de milion de dolari în Apple, devenind coproprietar, dar, în același timp un reprezentant de valoare al companiei. Acesta a jucat o perioadă rolul de mentor în domeniul managementului pentru tânărul Steve Jobs. Markkula a jucat, de asemenea, un rol de frunte în dezvoltarea calculatorului Apple II. Conform lui Steve Wozniak, Markkula a fost cel care l-a convins să proiecteze o unitate de dischetă pentru calculator, ceea ce a făcut diferența între Apple II și competitorii acestuia. Campbell a luat masa împreună cu Markkula și Jobs, pe care l-a descris ulterior ca fiind „un tânăr pletos în blugi“.

„Care este viziunea voastră asupra calculatorului personal?“ i-a întrebat acesta pe cei doi reprezentanți Apple.

Campbell a relatat că ce s-a întâmplat în următoarele minute continuă să-i dea fiori, chiar și după treizeci de ani.

„Steve Jobs este un povestitor magnific. În următoarea oră, acesta a vorbit despre impactul pe care urmau să-l aibă calculatoarele personale asupra lumii. El a vorbit despre impactul asupra vieții de zi cu zi, ce avea să se schimbe radical, despre cum invenția urma să schimbe modul în care lucram și ne distram, despre aportul adus de acesta educației copiilor noștri. Nu aveai cum să nu rămâi fermecat.“

Campbell a fost sincer impresionat și a acceptat să lucreze la Apple.

„Ce îl diferenţiază pe Steve Jobs de alţi lideri?“ l-am întrebat pe acesta.

„Steve are o viziune“, mi-a răspuns. „Acesta poate vedea dincolo de linia orizontului.“[2]

Priveşte dincolo de linia orizontului

Steve Jobs nu a inventat el însuşi calculatorul personal, nici nu a inventat playerul MP3. El a inovat aceste produse, odată cu introducerea Mac-ului şi a iPod-ului. Steve Jobs nu a inventat smartphone-urile, nici computerul tabletă, dar le-a adus la cu totul alt nivel, odată cu introducerea produselor iPhone şi iPad. De asemenea, nu Steve Jobs a inventat peliculele de animaţie pe calculator, nici nu a fost primul care să vândă calculatoare direct consumatorilor, dar, cu toate acestea, el a revoluţionat aceste domenii, punând bazele Pixar şi magazinelor Apple Store. Cu toate că foarte puţine companii sunt atât de îndeaproape legate de fondatorul lor precum Apple, Jobs nu este singurul sprijin al companiei. El ştie ce nu ştie. Jobs „vede dincolo de linia orizontului“ şi angajează oameni — pe cei mai buni din domeniul lor — care au contribuit la realizarea viziunii. Fiecare inovaţie începe la Apple cu o viziune şi cu o mare doză de inspiraţie.

Inovaţia nu este ceva ce poate fi produs de un singur individ. Aceasta nu poate fi atât de uşor proiectată şi împachetată. Extrem de rar se întâmplă ca idei noi să ajungă de pe masa de proiectare în buzunarul clientului fără ajutorul unei echipe pasionate care să le transforme în realitate. Toată lumea îl cunoaşte pe Steve Jobs, dar, în primele etape ale istoriei Apple, la proiecte lucra o echipă întreagă

> „Poţi visa, poţi crea, poţi proiecta şi construi cel mai minunat loc din lume, dar ai nevoie de oameni care să te ajute să-ţi transformi visul în realitate.“
>
> WALT DISNEY

de oameni, precum Steve Wozniak, Jeff Raskin, Mike Markkula și Daniel Kottke. Aceștia împărtășeau viziunea lui Jobs de a aduce calculatoarele în viețile omului de rând. Fără aceștia, nu ar fi existat Macintosh și nu ar fi existat Apple. Astăzi, Jobs este înconjurat de indivizi isteți și creativi, precum briliantul designer Jonathan Ive, președintele Tim Cook, vicepreședintele diviziei de marketing Phil Schiller și mulți alții. Amintiți-vă că invențiile și ideile devin inovații numai în momentul în care acestea contribuie la îmbunătățirea vieții oamenilor. Nici măcar una dintre ideile lui Jobs nu ar fi avut vreo șansă de a deveni o inovație de succes, dacă acesta nu ar fi reușit să convingă alți oameni să i se alăture pe acest drum. Și nimeni nu s-ar fi alăturat acestuia, dacă nu ar fi fost inspirat de viziunea lui.

„Puterea pe care viziunea i-o conferă lui Steve este aproape înfricoșătoare." — acestea sunt cuvintele fostului vicepreședinte al strategiilor de marketing de la Apple. „Când Steve crede în ceva, puterea viziunii poate literalmente înlătura orice obiecții și probleme. Acestea pur și simplu încetează să existe, evaporându-se în neant."[3] Dacă pasiunea este focul ce-i însuflețește pe inovatori, dându-le energie pentru a-și urma visurile, viziunea este cea care oferă direcția ce îi inspiră pe adepți să se alăture inovatorului în călătoria sa.

Educarea consumatorului

„Apple's Preliminary Confidential Offering Memorandum" este un document ce cuprinde treizeci și opt de pagini, cu ajutorul căruia, în 1977, Apple a încercat dobândirea unor fonduri private pentru dezvoltarea companiei. Documentul oferă o perspectivă fascinantă asupra istoriei timpurii a companiei și o imagine detaliată a viziunii ce a stat la baza Apple II, precum și a revoluției ce avea loc pe piața

calculatorului personal. Memorandumul susţinea că omul de rând nu are o perspectivă foarte bine formată asupra „funcţiilor pe care le poate îndeplini sau a avantajelor pe care un calculator personal le-ar putea oferi acestuia".[4] Documentul subliniază avantajele pe care o persoană obişnuită le-ar avea dacă Apple ar reuşi să construiască şi să comercializeze în masă calculatorul personal. Surprinzător, majoritatea predicţiilor făcute în document s-au dovedit a fi adevărate. Memorandumul Apple descria modurile în care calculatorul personal va schimba lumea, oferind următoarele avantaje:

- **Plăcerea în utilizare.**
- **Varietatea surselor de divertisment.**
- **Timp şi bani economisiţi.**
- **Îmbunătăţirea deciziilor din domeniul financiar.**
- **Timp mai mult pentru activităţi personale.**
- **Securitatea informaţiei personale.**
- **Reducerea cantităţii de hârtie şi de energie irosite şi a spaţiului de depozitare utilizat.**
- **Creşterea standardului de viaţă.**
- **Mărirea eficienţei în plan educaţional.**
- **Reducerea nivelului de poluare.**[5]

Documentul a fost întocmit într-o perioadă în care calculatorul personal era comercializat cu preponderenţă pasionaţilor de tehnologie, un grup de specialişti în domenii tehnice, care erau capabili să-şi proiecteze, programeze şi construiască propriul echipament. Conform memorandumului: „Caracteristica pieţei calculatoarelor personale este relativa lipsă a cunoştinţelor din domeniu tehnic, matematic sau ştiinţific, pe care o dovedesc utilizatorii vizaţi. De asemenea, ţinând cont de lipsa generală de informare în domeniul avantajelor oferite de un calculator personal, majoritatea

toată lumea o împărtășea. În anul 1984, aceasta va juca un rol important în campania de marketing a Macintosh-ului, sub titlul: „Un calculator pentru noi, ceilalți." O viziune îndrăzneață este o sursă de inspirație pentru membrii echipei ce lucrează la un proiect, transformându-i pe aceștia în adepți. Iar adepții pot, cu siguranță, să schimbe lumea.

O viziune este foarte diferită de scopul unei misiuni. O misiune descrie ceea ce faci; o viziune reprezintă modul în care vei schimba lumea. Conform lui Jobs, nu există un „sistem" sau o rețetă a inovației la Apple. În schimb, „trebuie să angajezi oameni care vor concura pentru crearea celui mai bun produs posibil. Din această cauză nu vei găsi postere imense pe pereții de aici, care să descrie misiunea noastră. Cultura corporației noastre este simplă."[8]

Am fost revoluționari

Când au fondat Apple, Jobs avea douăzeci și unu de ani, iar Wozniak douăzeci și șase. După descrierea lui Leander Kahney, „Wozniak era geniul ce măiestrea hardware-ul, inginerul cu mintea unui calculator, dar Jobs avea înțelegerea fenomenului. Mulțumită ideilor acestuia cu privire la design și publicitate, calculatorul Apple II a devenit primul calculator comercializat în masă destinat utilizatorilor obișnuiți."[9] Kahney subliniază că, atunci când Jobs s-a apucat de proiectul Macintosh, acesta nu a inventat sistemul grafic de interacțiune cu utilizatorul, prezent la fiecare calculator al zilelor noastre (inclusiv în cele ce rulează Windows), dar el a făcut ca masele să aibă acces la acesta. „Acesta a fost scopul declarat al lui Jobs încă din primul moment: crearea unei tehnologii ușor de utilizat, destinată unei mase cât mai mari de utilizatori."[10]

Dacă privim din perspectivă imaginea succesului lui Jobs, vom vedea cum aceasta ni se dezvăluie. Da, Jobs „vede

clienților nu au nici cea mai mică dorință de a achiziționa unul. Va fi, așadar, necesară o educare a pieței cu privire la beneficiile ce pot fi aduse de un calculator personal. Se estimează că, până în anul 1985, o casă în care va exista un calculator personal va fi semnificativ avantajată, în comparație cu o casă în care un asemenea dispozitiv nu va exista."[6] Oricine își poate imagina cât de puternic l-a inspirat tânărul Steve Jobs pe Rob Campbell cu o asemenea viziune.

Viziunea care a pornit revoluția calculatorului personal

„Pot să identific cu precizie ziua în care, după părerea mea, a început revoluția calculatorului personal, revoluția care a schimbat viețile tuturor", scrie Steve Wozniak în biografia sa, intitulată *iWoz*. „Acest moment crucial s-a petrecut în cadrul unei întâlniri a unui ciudat grup de oameni pasionați de tehnică, grup intitulat *The Homebrew Computer Club*. Întâlnirea a avut loc în luna martie a anului 1975. Acești oameni erau cu adevărat fascinați de tehnologie și de ce se putea face cu ajutorul acesteia. Imediat după prima întâlnire, am început să lucrez la proiectul calculatorului ce avea să fie numit Apple I. Într-atât de inspirat fusesem. Aproape de la început, grupul Homebrew și-a asumat un țel: aducerea calculatorului personal în casele fiecăruia dintre noi, astfel încât să putem beneficia de extraordinarele avantaje pe care acesta ni le oferă."[7]

Wozniak nu lua parte singur la întruniri. Îl avea alături pe Steve Jobs. Acesta din urmă împărtășea viziunea Homebrew și a transformat-o în crezul Apple, pentru următoarele trei decenii. Aducerea calculatorului în viețile oamenilor de rând a devenit principalul scop al companiei. Viziunea era simplă, îndrăzneață și de-a dreptul îmbătătoare. Ea nu era imprimată pe afișe și postere în holurile companiei, dar

dincolo de linia orizontului". Totuși, poți ajunge să vezi până și planeta Pluto, dar nu vei reuși să creezi nimic valoros, dacă nu îi inspiri pe ceilalți să-ți urmeze viziunea. Toată lumea (angajați, clienți și investitori, deopotrivă) înțelege exact simbolul numit Apple. Oamenii care au intrat în contact cu Jobs știau asta de la bun început, deoarece acesta nu a șovăit niciodată. La peste treizeci de ani de la întâlnirile Homebrew, la care participa alături de Wozniak, Jobs continuă să inspire Apple, compania sprijinindu-se, în continuare, pe viziunea sa. Într-un interviu din 2004 pentru *The Guardian*, Jobs declara: „ADN-ul Apple este foarte puternic. Codul este simplu — faci accesibilă tehnologia de ultimă oră clientului de rând."[11]

„Am început totul dorindu-ne să facem calculatorul accesibil pentru oamenii obișnuiți, iar succesul a depășit toate așteptările."

STEVE JOBS

„Companii mari precum IBM și Digital Equipment nu ascultau de mesajul nostru social", scria Steve Wozniak. „Acestea nu au simțit ce forță extraordinară stă în spatele viziunii ce urma să revoluționeze industria calculatoarelor. Din acest punct de vedere, noi eram revoluționari."[12]

Cum a schimbat Xerox victoria pe înfrângere

În 1979, pe când Jobs era un tânăr de numai douăzeci și patru de ani, viziunea acestuia l-a condus pe un drum ce avea să revoluționeze modul în care folosim calculatorul. „Am vizitat Xerox PARC. A fost o vizită foarte importantă", spunea Jobs. „Îmi aduc aminte că mi-a fost arătată o interfață grafică foarte rudimentară. Era incompletă, iar o parte a ei funcționa greșit, dar sămânța ideii era acolo. În zece minute, mi-a fost clar că fiecare calculator urma într-o bună zi să beneficieze de un asemenea mod de interacțiune cu utilizatorul. Știam lucrul acesta, îl simțeam în

fiecare celulă a corpului. Nu se știa cu siguranță numărul anilor necesari pentru ca această predicție să se împlinească, nu se știa numele companiilor ce vor câștiga și numele companiilor ce vor pierde această cursă. Cu toate acestea, era sigur că, în viitor, toate calculatoarele vor pune la dispoziția utilizatorului o asemenea interfață."[13]

Jobs s-a întors la Apple cu o misiune, simțindu-se înflăcărat de noul său scop. El voia ca întreaga echipă de programare să facă un tur al PARC (Palo Alto Research Center — Centrul de Cercetare de la Palo Alto). Cu sediul în California, în Palo Alto, PARC reprezintă, în continuare, divizia de cercetare și dezvoltare a companiei Xerox. Inginerii de la PARC au inventat imprimata cu laser, Ethernet-ul și multe alte inovații care au schimbat lumea. La sfârșitul anilor '70, PARC dezvolta o interfață grafică (GUI — graphical user interface), care permitea utilizatorului să interacționeze cu calculatorul prin intermediul pictogramelor de pe ecran, în locul interacțiunii prin intermediul liniei de comandă. Imediat ce Jobs a văzut invenția, a știut că aceasta va ajuta la realizare viziunii sale, de a oferi calculatoare oamenilor obișnuiți.

Cel puțin unul dintre fondatorii PARC, Adele Goldberg, a avertizat mai-marii companiei Xerox că urmau să dezvăluie un secret ce ar trebui păstrat cu strășnicie. Aceștia nu au luat în seamă sfatul. Mai mult chiar, ei au hotărât ca lui Jobs și echipei acestuia să le fie acordat un tur, pentru a le fi prezentate invențiile companiei. Această decizie s-a dovedit a fi una dintre cele mai rele din istoria corporațiilor (mai puțin pentru Apple). Jobs și echipa sa au fost călăuziți într-un tur al PARC. Printre inovațiile pe care aceștia le-au văzut era așa-numitul *mouse*, care mișca cursorul pe suprafața ecranului, interacționând cu pictogramele. Inginerul PARC Larry Tesler a declarat: „După o oră de privit demonstrații, aceștia [programatorii Apple] au înțeles mai bine cum

funcționa tehnologia noastră și ce însemna aceasta, în general, decât înțelese oricare dintre directorii Xerox, cărora le arătaserăm aceste lucruri ani la rândul."[14] Tesler, sesizând oportunitatea istorică ce i se prezenta, avea să se alăture echipei Apple la scurt timp după aceasta.

„Directorii Xerox nu aveau nici cea mai mică idee cu privire la importanța calculatoarelor și nu înțelegeau ce pot acestea să facă", spunea Jobs. „Astfel, ei s-au ales cu înfrângerea, în locul a ceea ce trebuia să fie cea mai mare victorie din istoria industriei calculatoarelor. Xerox ar fi putut foarte bine să fie astăzi liderul de piață al acestei industrii."[15] Inginerii care lucrau la companie nu au înțeles implicațiile a ceea ce se întâmpla chiar sub ochii lor, deoarece nu aveau viziune. Pasiunea fără viziune nu înseamnă nimic. Pentru inovație, amândouă sunt necesare.

Jobs a inspirat echipa care lucra la Macintosh cu viziunea lui și a găsit oamenii potriviți, cei mai buni ingineri, care i s-au alăturat acestuia în misiunea sa. Când echipa s-a abătut de la calea viziunii, Jobs a avut grijă să le readucă aminte. Într-un documentar al PBS din 1996, *Triumph of the Nerds* (*Triumful Tocilarilor*), Andy Hertzfeld, un membru al echipei de proiectare Macintosh, declara: „Steve era supărat, deoarece Mac-ului îi lua foarte mult timp să pornească, în momentul în care era deschis. Așadar, acesta a încercat să-l motiveze pe Larry Kenyon (alt proiectant Apple), spunându-i: « Știi câte milioane de oameni vor cumpăra acest calculator ? Milioane de oameni. Imaginează-ți ce s-ar întâmpla dacă am reușit să-l facem să pornească cu cinci secunde mai repede. Asta înseamnă cinci secunde înmulțite cu câteva milioane în fiecare zi. Asta înseamnă cincizeci de vieți. Dacă poți să reduci timpul cu cinci secunde, salvezi cincizeci de vieți. » Era o manieră bună de a vedea lucrurile și am reușit să facem calculatorul să pornească mai repede."[16]

Ne simţeam ca David în lupta cu Goliath

Fostul angajat Apple şi membru al echipei Mac, Guy Kawasaki, spunea că i-au trebuit douăzeci de ani pentru a afla secretul inovaţiei. Inovaţia, a aflat el, se petrece în momentul în care decizi să faci o schimbare. Asta înseamnă să faci lumea un loc mai bun. Kawasaki considera că atât Apple, cât şi alte companii mari, încep cu un scop nobil, pentru a face o schimbare, şi, ca rezultat, fac bani. Apple a schimbat lumea, deoarece a pornit cu scopul de a insufla oamenilor creativitate, făcându-i astfel mai productivi.

Pasiunea şi viziunea inspiră oamenii să facă produse mai bune, spune Kawasaki. „Divizia Macintosh împărtăşea un vis, Visul Macintosh, de a schimba lumea, aducând calculatoarele în casele cât mai multor oameni, făcându-i pe aceştia mai creativi şi îmbogăţindu-le viaţa. Cu toţii eram de părere că vom schimba lumea cu micul nostru computer şi, astfel, lucram nouăzeci de ore pe săptămână pentru a înfăptui ceea ce ne propuseserăm. În fiecare zi, beam Kool-Aid în şase culori“[17] (Kawasaki făcea referire la cele şase culori ale logoului Apple din anii ’80). Acesta spune că lucrul împreună cu Steve Jobs era deopotrivă terifiant şi extrem de plăcut. Era terifiant, deoarece acesta era extrem de dur, dacă rezultatele nu erau pe măsura aşteptărilor, dar „munca pentru Steve te făcea să te simţi împlinit“. Acesta glumeşte adesea spunând: „Am fi lucrat la Divizia Macintosh, chiar de ar fi fost să fim mânaţi cu nuieluşa.“[18] Kawasaki subliniază un element esenţial al viziunii şi anume „însemnătatea“, „rostul“. Când oamenii sunt inspiraţi de o misiune mai mare decât ei

„Când oamenii îşi iubesc slujba pentru ceea ce înseamnă aceasta, ei se simt responsabili faţă de compania care face totul posibil. Angajaţii care se simt responsabili vor sta alături de compania lor, chiar şi în momentul în care le vor fi oferiţi bani pentru a se alătura altor firme.“

HARVARD BUSINESS REVIEW

înșiși, aceștia vor lucra mult, mult mai mult decât un grup al cărui lider nu reușește să-i insufle viziunea.

„Noi doream să schimbăm lumea și asta ne-a umplut de un simțământ aparte", spunea fostul responsabil cu resurse umane al Apple, Sharon Aby. „Vedeți dumneavoastră, inovația nu poate exista fără o viziune de perspectivă. Viziunea noastră era să schimbăm lumea, făcând calculatorul disponibil oricui. Noi doream să inventăm produse de care oamenii să fie mulțumiți. Ne simțeam precum David în lupta cu Goliath. Toată lumea era gata de luptă și asta ne dădea putere să luăm deciziile care erau în interesul companiei."[19]

Revelația Pixar

În anul 1986, Steve Jobs a investit cinci milioane de dolari din propriii bani pentru a cumpăra *Graphics Group* de la compania LucasFilm, o companie formată din tineri graficieni talentați. Peste mai puțin de zece ani, compania, redenumită Pixar, a intrat în istoria cinematografiei cu filmul *Toy Story*, primul film de animație pe calculator. Au urmat și alte titluri, cu toate de succes: *Aventuri la firul ierbii*, *În căutarea lui Nemo*, *Mașini*, *Wall-E*, *Deasupra tuturor* și multe, multe altele. Până în anul 2010, Pixar a câștigat douăzeci și două de premii Oscar și a înregistrat profituri de cinci miliarde și jumătate de dolari pe plan mondial. Walt Disney, compania care a adus lumii filme de animație de lung metraj, a achiziționat Pixar, în 2006, devenind acționar majoritar.

Cum s-a întâmplat cu șapte ani mai devreme, în timpul vizitei la PARC, Steve Jobs a avut o revelație de moment, o viziune a unui viitor ce părea că se înfățișează din negura timpului, concretizându-se chiar sub ochii acestuia, el fiind sigur de ce avea să urmeze. De această dată a fost viziunea altui om care l-a inspirat pe Jobs. Acesta l-a vizitat pe Ed Catmull, la sediul LucasFilm, și a fost extrem de impresionat

de ce a văzut. Catmull este un inovator în domeniul înfloritor high-tech al graficii computerizate. Viziunea acestuia consta în crearea primului film de animaţie pe calculator. Jobs a cumpărat divizia, care includea o secţiune de tehnologie informatică şi un grup de patruzeci şi cinci de graficieni talentaţi ai LucasFilm. Peste zece ani şi după o investiţie de cincizeci de milioane de dolari (majoritatea investiţie personală a lui Jobs), Sheriff Woody, Buzz Lightyear şi alte personaje generate pe calculator urmau să ia cu asalt cinematografele lumii. Filmul de lung metraj al Pixar, *Toy Story*, urma să înregistreze un profit de trei sute de milioane de dolari pe plan mondial şi să deschidă calea pentu o nouă generaţie de filme de animaţie minunate şi pline de magie.

Catmull a avut viziunea creării primului film de animaţie cu ajutorul tehnologiei computerizate, dar Jobs a avut o viziune şi mai mare pentru Pixar: „Cu timpul, dorim ca Pixar să devină un brand sinonim din perspectiva succesului şi încrederii cu brandul Disney", spunea Jobs.[20] Încă o dată, viziunea acestuia urma să se materializeze. *Toy Story* este situat pe locul nouăzeci şi nouă în topul Institutului de Film American al celor mai bune filme ale tuturor timpurilor. Singurul film de animaţie, în afară de *Toy Story*, care apare pe aceasta listă este *Albă ca Zăpada şi cei şapte pitici*, al Disney. Pixar nu ar fi existat astăzi, dacă nu ar fi fost viziunea combinată a doi oameni: Catmull şi Jobs. Viziunea se află la baza inovaţiei şi asigură energia, astfel încât să putem depăşi nereuşitele ce urmează să apară inevitabil — producţia *Toy Story* a fost suspendată timp de câteva luni, deoarece directorii Disney doreau modificări ale scenariului. Pentru ca inovaţia să fie încununată de succes, este necesară o echipă dedicată viziunii. „Este un sport de echipă", spunea Jobs. „Încerci să te caţeri pe un munte şi să iei multe lucruri cu tine. Nu poţi face asta de unul singur."[21]

Abia am început

Pe data de 9 ianuarie 2001, Steve Jobs dezvăluia în opt minute viziunea care urma să conducă Apple (și industria calculatoarelor) în următorul deceniu. Nu numai că aceasta s-a dovedit a fi foarte corectă, dar Jobs era atât de încrezător în viziunea sa, încât a prezentat-o public. Acesta a intitulat-o „Digital Hub" (Centrul Digital).

Multi analiști considerau, la începutul mileniului, că invenția numită calculator personal era pe moarte, sau cel puțin în declin, pe măsură ce noi dispozitive erau introduse pe piață, dispozitive ce aveau o singură funcție: telefoane mobile, camere digitale, PDA-uri, playere MP3, playere DVD și altele asemănătoare. Aceștia considerau că produsele specializate urmau să înlocuiască, încetul cu încetul, calculatorul multifuncțional. Steve Jobs nu le împărtășea opinia. Acesta vedea dincolo de orizont.

„Noi abia am început", spunea acesta la expoziția Macworld Expo, în 2001. „Mi-ar plăcea să vă pot spune în ce direcție mergem. Care este viziunea noastră? Noi considerăm că PC-ul evoluează în continuu, din momentul în care a fost inventat, în 1975". Jobs a exemplificat printr-o prezentare a istoriei calculatorului. Acesta a denumit anii 1980–1994 „perioada de aur a productivității" PC-urilor, prin invenția foilor de calcul, procesoarelor text și a programelor de editare. În mijlocul anilor '90, spunea Jobs, s-a născut o a doua „eră de aur". „Suntem de părere că PC-ul este în pragul unei a treia etape de evoluție, cea a stilului de viață digital. Considerăm că Mac-ul poate deveni un centru digital pentru noul stil de viață, aducând un plus de valoare celorlalte dispozitive", a prezis Jobs.[22]

Viziunea acestuia de a transforma Mac-ul într-un centru digital a stat la baza unor importante inovații ale erei digitale. În cadrul acestei mișcări, Apple a dezvoltat software pentru editarea video (iMovie), software pentru managementul

fotografiilor (iPhoto) şi pentru redarea conţinutului media (iTunes şi player-ul iPod). Strategia Digital Hub a stabilit cursul evenimentelor din cadrul Apple pentru următorul deceniu şi a revigorat o industrie care îşi pierdusea „magia".

Oportunitatea pe care a pierdut-o Microsoft

Noul calculator tabletă, iPad, a fost introdus în ianuarie 2010. Acesta, imediat ce a fost scos pe piaţă, a înregistrat vânzări record, de un milion de unităţi în patru săptămâni. Jobs nu a fost singurul vizionar care a sesizat necesitatea unui calculator tabletă. Alt renumit antreprenor, Bill Gates, a declarat următoarele: „Calculatorul personal a adus puterea de calcul în birourile tuturor. Tableta utilizează tehnologie de ultimă oră şi o pune la dispoziţia noastră, oferind mobilitate. Din această cauză, eu folosesc tableta pe post de calculator principal de zi cu zi. Este, practic, un PC fără limite. Consider că în cel mult cinci ani va fi cea mai populară formă de calculator din America."[23]

Ce merită să observăm este că Bill Gates a făcut această predicţie nu în 2010, ci în noiembrie 2001! Ce s-a petrecut aici? „Microsoft nu a avut niciodată reţeta inovaţiei", declara fostul vicepreşedinte al companiei, Dick Brass. Într-un interviu pentru *New York Times*, la scurt timp după introducerea pe piaţă a iPad, Brass argumenta, într-o dezvăluire şocantă, că la Microsoft inovaţia era chiar descurajată. „În ciuda faptului că avem unul dintre cele mai bune laboratoare din lume şi beneficiem de luxul a trei mari experţi, compania reuşeşte constant să descurajeze spiritul vizionar al gânditorilor ei."[24] Brass a oferit un exemplu relevant, relatând că a durat un deceniu pentru ca tehnologia botezată ClearType (o modalitate prin care se dorea îmbunătăţirea prezentabilităţii textului) să ajungă din laborator în funcţiile sistemului de operare Windows. Acesta spunea

că evenimentul i-a iritat pe membrii altor grupuri din cadrul Microsoft, care s-au simțit „amenințate de succesul" lor. După cum descrie Brass situația, el și echipa sa construiau calculatorul-tableta încă din 2001, dar vicepreședintele responsabil cu proiectul Office de la momentul respectiv a decis că nu-i plăcea acest concept. Acesta a refuzat modificarea aplicațiilor Office, astfel încât acestea să funcționeze corespunzător pe tabletă. Astfel, proiectul a fost sortit eșecului. Grupul care se ocupa de tabletă a fost eliminat. Este o poveste tristă. Războiul dus în interiorul firmei a dus la pierderea unui proiect a cărui dezvoltare a costat sute de milioane de dolari și care ar fi putut să transforme Microsoft într-un lider al inovației, deschizând o nouă categorie a dispozitivelor mobile.

„Inovația nu are legătură cu câți bani investești în cercetare și în dezvoltare. Când Apple a adus pe piață Mac-ul, IBM investea de cel puțin de o sută de ori mai mult în cercetare și dezvoltare. Nu este vorba despre bani. Este vorba de oamenii pe care îi ai în spate, despre felul în care îi conduci și despre cât de mult înțelegi imaginea de ansamblu."

STEVE JOBS

Pentru a veni în sprijinul argumentului lui Brass, m-am consultat cu Tim Bajarin, un promițător analist și observator al Apple. „Marea diferență este că toți angajații Apple sunt pe aceeași lungime de undă, sub conducerea lui Steve Jobs. Asta înseamnă că fiecare grup și fiecare proiect este în armonie cu viziunea acestuia", spunea Bajarin. „Afacerile Microsoft sunt adevărate silozuri, fabrici de profit. În multe cazuri, mâna dreaptă nu știe cu ce se ocupă mâna stângă. Tableta este un bun exemplu. Era nevoie ca aceasta să facă parte din viziunea de ansamblu, condusă de un singur grup, în acord. În schimb, Microsoft avea mai multe grupuri mici, fiecare ocupându-se de un subdomeniu al dispozitivelor mobile (Zune, Windows Mobile, Tablet etc.). Ca rezultat, acestea

au ratat o ocazie extraordinară de a unifica eforturile în vederea dezvoltării şi inovării tabletei."[25]

Povestea iPad-ului subliniază o regulă de bază a inovaţiei: ideile noi trebuie să se încadreze într-o viziune de ansamblu, stabilită de un om care să amintească organizaţiei scopul şi viziunea acesteia. Fiecare organizaţie, mică sau mare, are nevoie de un „Steve Jobs" — un lider carismatic, vizionar şi creativ, care să exercite o influenţă puternică asupra echipelor care lucrează la proiect.

Lăsaţi-vă amprenta asupra universului

„Steve avea o abilitate extraordinară de a mobiliza oameni în direcţia unui scop comun, zugrăvind o imagine glorioasă a obiectivului", spunea fostul manager de marketing al Apple, Trip Hawkins. „Unul dintre citatele preferate ale acestuia era: « Să ne lăsăm amprenta asupra universului. Vom face ceva atât de important, încât ne vom lasă amprenta asupra universului. »"[26]

Cum poate un om ca Steve Jobs să dezvolte o asemenea cantitate de entuziasm, încât să „creeze un câmp care modifică realitatea", este o întrebarea ce a fost ridicată de nenumărate ori. Cum este posibil ca un lider să-şi convingă echipa că orice este posibil? În *The Journey Is the Reward*, o biografie timpurie a lui Steve Jobs, autorul Jeffrey Young încearcă să dea un răspuns acestei întrebări, definind aptitudinile excepţionale care l-au condus pe acesta către succes. Young a conchis că Steve Jobs „avea încrederea unui vânzător în produsul pe care-l aducea pe piaţă, pasiunea unui evanghelist, entuziasmul unui fanatic în dorinţa acestuia de a-şi atinge scopurile şi determinarea unui copil sărac de a pune bazele unei afaceri de succes."[27]

La sfârşitul prezentării sale la expoziţia Macworld Expo, care a avut loc în ianuarie 2007, Jobs s-a retras cu următorul

gând: „Există un citat din Wayne Gretzky, pe care eu îl prețuiesc în mod deosebit. « Eu patinez spre locul în care urmează să fie pucul, nu spre locul în care a fost. » Întotdeauna am încercat să facem asta la Apple, încă de la începuturile companiei. Și așa vom face întotdeauna."[28] Eleanor Roosevelt a spus odată că viitorul aparține celor ce cred în minunăția visurilor lor. Steve Jobs a crezut întotdeauna în visurile sale de a schimba lumea. Dumneavoastă credeți în propriile visuri ?

iLecții

1 Nu subestimați niciodată puterea unei viziuni îndrăznețe de a mișca societatea.

2 Compania dumneavoastră are o viziune îndrăzneață, precisă, clară, exactă și consistentă, pe care oricine din echipa dumneavoastră să o adopte? Dacă nu, probabil că ar fi timpul să faceți rost de una.

3 Știți pe cineva care a motivat oameni, insuflându-le acestora o viziune care a animat compania sau inițiativa sa? Fiți atent la modul în care acești oameni transmit în conversațiile lor această viziune.

CAPITOLUL 5

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA VIZIUNEA DUMNEAVOASTRĂ

Fără planuri mici. Acestea nu au magia necesară pentru a te răscoli.

DANIEL HUDSON BURNHAM, arhitect american

La aproape patruzeci de ani, după ce astronautul american Neil Armstrong a pus piciorul pe Lună, acesta a pus piciorul într-un restaurant italian dintr-un mic orășel din California. O cunoștință comună m-a invitat să iau parte la masă, pentru a-l cunoaște pe eroul american. Acesta, mai devreme în cursul aceleiași zi, a vorbit la o conferință la care am participat și eu. În acea seară, timp de trei ore, Armstrong ne-a încântat cu descrierile minunate ale călătoriei sale în spațiu, ale primilor pași pe Lună și ne-a povestit viața sa după marele eveniment. Un lucru care m-a impresionat în mod deosebit a fost numărul remarcabil de inovații — mari și mici, deopotrivă — cu toate deosebit de importante pentru misiunea sa în spațiu, inovații care, în cele din urmă, au jucat rolul principal în trimiterea unui om pe Lună și întoarcerea acestuia în siguranță pe Pământ.

Armstrong este simbolul zborului în spațiu, numele său fiind asociat cu programul spațial Apollo al NASA. El a fost cel care, în fond și la urma urmei, și-a lăsat urma pe solul Lunii, pe 20 iulie 1969. Dar acesta nu a fost singurul care și-a adus contribuția la misiune — la proiect au participat patru sute de mii de oameni. A fost nevoie de talentele și aptitudinile a patru sute de mii de oameni pentru lansarea

Apollo 11, pentru aselenizare și pentru întoarcerea în siguranță a astronauților pe Pământ — patru sute de mii dintre cei mai talentați creatori de rachete, ingineri, tehnicieni, oameni de știință, inspectori ai calității, navigatori și chiar țesătoare ce au îmbinat cu grijă încheieturile costumelor spațiale, astfel încât acestea să reziste la temperaturile extreme de pe suprafața Lunii.

Aselenizarea a fost privită ca un triumf al inovației și al lucrului în echipă. Cu toate acestea, aselenizarea nu s-ar fi concretizat, cu siguranță nu înainte de sfârșitul anilor '60, dacă nu ar fi existat un om cu o viziune. Cu opt ani mai devreme, pe 25 mai 1961, președintele John F. Kennedy, într-un discurs în plenul Congresului, împărtășea viziunea, cu încredere: „Cred că această națiune trebuie să se dedice acestui scop. Trebuie să reușim, înainte de trecerea deceniului, să trimitem un om pe Lună și să-l aducem înapoi pe Pământ. Niciun alt proiect spațial din această perioadă nu va întrece această reușită."[1] La vremea respectivă, puțini oameni își puteau imagina cum ar fi posibilă o aselenizare. Mii de teme, decizii și probleme trebuiau soluționate numaidecât. Rachetele erau în prima etapă a dezvoltării lor, calculatoarele încă nu puteau face față provocării și nimeni nu avea nici cea mai mică idee cum ar putea astronauții supraviețui în spațiu. Viziunea lui Kennedy nu includea detalii, dar, cu toate acestea, a fost destul de puternică pentru a pune un întreg mecanism în mișcare. Mii de persoane, bărbați și femei, care au auzit de misiune s-au grăbit să participe în proiectul al cărui scop i-a fermecat instantaneu, conferind însemnătate vieților lor, permițându-le astfel să-și lase amprenta asupra umanității.

Viziunile mari și îndrăznețe își găsesc calea către sufletul oamenilor. Cei ce au participat la programul Apollo au avut nevoie de toată inspirația ce le putea fi oferită, pentru a face față numeroaselor nereușite, unele dintre acestea chiar eșecuri

tragice. Pe 27 ianuarie 1967, o scânteie a cauzat explozia unui container de oxigen al rachetei *Apollo 1*, aceasta prăbușindu-se, omorându-i pe loc pe cei trei membri ai echipajului. *Apollo 1* nici nu apucase să se ridice de la sol. Tragedia a reprezentat o lecție dură pentru NASA. Oamenii de știință au proiectat o capsulă bazată pe învățăturile trase. Scopul era clar. Acesta i-a însuflețit pe inginerii și oamenii de știință ce lucrau la îndeplinirea sa, aceștia reușind să ofere soluții fiecărei probleme.

Ted Sorensen, cel ce îl consilia pe Kennedy și îi scria discursurile, declara că omul nu a ajuns pe Lună din cauză că președintele dorea acest lucru. Acest fapt este datorat, mai degrabă, viziunii ce și-a croit drum în sufletele oamenilor. Kennedy a dat glas acestei viziuni, definind un scop precis, care a dus la stabilirea unui calendar fix, mobilizând mințile inovatoare a mii de capete luminate. Programul spațial a dovedit că orice este posibil pentru o echipă de oameni inteligenți și dedicați unui scop. Pentru ca inovația să aibă loc, în orice domeniu, persoana ce conduce eforturile trebuie să-i inspire pe ceilalți, astfel încât ideea să ia formă, să devină un produs, un serviciu sau o inițiativă de succes. Un inginer NASA declara că drumul către Lună și înapoi l-a insuflețit într-atât, încât proiectul nu-i dădea pace nici în timpul nopții, acesta abia așteptând următoarea dimineață pentru a se întoarce la muncă. Acesta a devenit un credincios, un adept. Inspiră-i pe adepți și privește-ți ideile cum se materializează.

Aselenizarea lui Steve Jobs

Sunt nenumărate similarități între cursa lui Kennedy de a duce un om pe Lună și cursa lui Steve Jobs de a aduce un calculator în casele oamenilor de rând. Amândoi erau oratori desăvârșiți ce te inspirau, dând amploare de proporții

epice scopului, transformându-l pe acesta într-o adevărată cruciadă.

Cu toate acestea, înainte cu o lună ca președintele american să se adreseze Congresului în 1961, Uniunea Sovietică deja trimisese un om pe orbita Pământului. Asta i-a îngrijorat pe americani. Ce s-ar fi petrecut dacă o putere nucleară din blocul comunist ar fi cucerit următoarea frontieră? În lumina acestor evenimente, Kennedy a declarat următoarele:

> „Dacă vrem să câștigăm în lupta ce se dă în lume între libertate și tiranie, reușitele extrem de importante în cucerirea spațiului din ultimele săptămâni ar fi trebuit să ne arate clar, la fel cum a făcut-o *Sputnik*, în 1957, impactul acestei aventuri asupra oamenilor de pretutindeni... Suntem hotărâți, ca națiune, să supraviețuim și să răzbatem, indiferent de obstacole și de primejdii. Avem niște mari avantaje. Primul este simplu fapt că noi suntem de partea libertății — și încă de la începuturile istoriei și de la finele celui de-al Doilea Război Mondial libertatea este cea care a învins pretutindeni. Al doilea avantaj real este că nu suntem singuri. Avem prieteni și aliați în toată lumea, care ne împărtășesc devotamentul când vine vorba de liberate, iar țara noastră este și ea unită și pregătită să-și facă datoria."[2]

În 1983, Steve Jobs nu promova un produs. Acesta oferea o alternativă la Universul IBM. În toamna acelui an, Jobs s-a adresat unei audiențe formate din angajați Apple, majoritatea reprezentanți ai diviziilor de marketing și de vânzări. El a vorbit despre apariția pe piață a Macintosh-ului și a prezentat reclama Macintosh din 1984, ce avea să devină faimoasă. În timpul prezentării, Jobs nu a zăbovit asupra funcțiilor și beneficiilor Mac-ului. În schimb, el a prezentat succesul Macintosh-ului ca pe o luptă între tiranie și libertate, ce urma

să aducă „democratizarea tehnologiei". Iată cuvintele exacte ale lui Jobs, în timp ce prezenta Macintosh-ul:

„În anul 1958, IBM a ratat ocazia de a achiziționa o companie tânără, în plină expansiune, care a adus lumii invenția numită xerografie. La doi ani după aceasta, a luat naștere Xerox și IBM regretă decizia luată și azi. Un deceniu mai târziu, Digital Equipment (DEC) și alte firme inventează minicomputerul. IBM nu ia în calcul potențialul acestei invenții, considerând minicomputerul prea mic, fără putere serioasă de calcul și, în concluzie, neimportant în comparație cu dimensiunea afacerilor companiei. DEC avea să devină o corporație de sute de milioane de dolari, cu mult înainte ca IBM să decidă, în cele din urmă, să intre pe piața minicomputerelor. Zece ani mai târziu, Apple, o companie tânără de pe Coasta de Vest, scoate pe piață Apple II, primul calculator personal, în accepțiunea zilelor noastre. Din nou, IBM nesocotește potențialul acestuia, considerându-l de prea mică importanță. Este anul 1981. Apple II devine cel mai popular calculator personal, iar valoarea companiei ajunge la trei sute de milioane de dolari, devenind corporația care a înregistrat cea mai rapidă creștere din istoria economiei americane. Având peste cincizeci de concurenți pe piață, IBM a decis să intre în competiție, în noiembrie 1981, cu calculatorul botezat IBM PC. Am ajuns în anul 1984. Se pare că IBM dorește totul (vocea lui Jobs capătă din ce în ce mai mult volum). Apple este singurul adversar demn de luat în calcul al IBM. Comercianții ce întâmpinau IBM cu brațele deschise încep să-și îndrepte privirea către Apple, văzând în această companie singura alternativă la un viitor dominat de IBM. Tot mai multe capete se îndreaptă în direcția Apple, ca spre singura forță care la poate asigura o libertate viitoare. (Sala se umpluse de aplauze.) IBM dorește totul și îndreaptă tunurile spre Apple, ultimul obstacol în fața controlului absolut al pieței. Va ajunge Big Blue (Marele Albastru) să domine întreaga industrie a calculatoarelor? (Din public glasuri mânioase

se unesc într-un puternic „Nu".) Întreaga eră informațională? (Glasurile prind și mai multă putere.) Avea dreptate George Orwell în legătură cu anul 1984? (Publicul izbucnește în aplauze, strigătele de „Nu" cuprinzând sala.)[3]

Aclamațiile cu care l-a răsplătit publicul pe Jobs ne spun destul de multe despre puterea viziunii. Nimeni nu este inspirat de un calculator. Steve Jobs a cucerit fanii zugrăvind o viziune asupra a ceea ce puteau realiza calculatoarele. El a transformat fanii în adepți, prezentând Apple ca o companie ce putea proteja masele de „dominația" IBM. Viziunea i-a inspirat pe adepții acestuia, care au jucat un rol-cheie în transformarea ideilor în inovații de succes.

„Atunci când trimiți oameni pe Lună, ne inspiri pe noi toți să ne utilizăm la maximum potențialul, în felul acesta ducând la rezolvarea celor mai importante probleme pe care le avem. Permite-ți să visezi și stimulează și visurile copiilor tăi."

RANDY PAUSCH,
The Last Lecture

„Fără dedicația programatorilor independenți, Macintosh-ul ar fi fost un eșec", spunea fostul director Apple, Guy Kawasaki.[4] Declarația acestuia se referea la faptul că Macintosh-ul, sub forma în care era livrat clienților, venea cu un software foarte limitat. În industria calculatoarelor se credea că numai clonele calculatoarelor IBM PC urmau să supraviețuiască. Programatorii au fost inspirați să dezvolte software pentru Mac. „În anii 1983 și 1984, Mike Boich și cu mine am vândut visul Macintosh către sute de firme ce se ocupau cu dezvoltarea software, apelând la sentimente — la dorința de schimbare a lumii, la nevoia de a detrona IBM", scria Kawasaki în *The Macintosh Way*.[5] Esența acestui entuziasm, în opinia lui Kawasaki, consta în a arăta oamenilor cum pot schimba mersul istoriei. Pasiunea pusă în slujba acestei misiuni nu are legătură cu banii, cu profiturile sau cu marketingul. Vinzi visuri, nu obiecte.

„Când vinzi un produs, oamenii îl întrebuințează. Când câștigi adepți, aceștia sunt inspirați și îți transmit mesajul mai departe, îți împărtășesc viziunea și lucrează în folosul tău. Când te uiți în ochii acestora, îți poți recunoaște emblema."[6] Calea Macintosh nu este ceva ce poți vinde; este pasiune. Nu poți inspira pe nimeni fără o viziune.

Îndeplinirea cu succes a sarcinilor cu termene-limită imposibile

Oamenii doresc să simtă ceva, doresc să fie mișcați în adâncul lor, să fie inspirați. Aceștia doresc să creadă în ceva mai mare decât ei — un scop nobil. Studiile indică faptul că mai mult de două treimi din populația activă a Statelor Unite nu este „implicată" la locul de muncă.[7] Liderii de succes conturează viziuni mari, îndrăznețe și nobile pentru a culege roadele inovației și pentru a antrena imaginația colectivă în direcția în care visurile acestora vor schimba lumea. În disciplina psihologiei, efectul Pygmalion se referă la fenomenul prin care, cu cât cerințele la care sunt supuși subiecții sunt mai mari, cu atât crește și randamentul acestora. Cu alte cuvinte, văzându-se în fața unui scop măreț, oamenii vor face tot ce le stă în putere pentru a face față. Cercetătorii au descoperit că așteptările mari acționează ca o profeție de autoîmplinire. Dacă un lider dezvăluie echipei sale o viziune puternică și pune accentul pe standarde înalte, subordonații săi vor face tot ce le stă în putință pentru a atinge aceste standarde.

Orice este posibil în momentul în care o echipă de oameni devotați sunt inspirați de un scop măreț. Ei vor munci mai mult, vor avea visuri mai înalte și vor găsi căi de a face imposibilul posibil. Pe 8 ianuarie 1983, Steve Jobs participa la o conferință telefonică cu echipa de pe Coasta de Est care asambla Macintosh-ul ce avea să fie prezentat

comercianților. Acesta a insistat ca softwareul livrat împreună cu Mac-ul să nu fie etichetat ca „demo". Acest lucru ar transmite un mesaj greșit, era de părere acesta. Termenul-limită (16 ianuarie) se apropia amenințător, iar membrii echipei nu erau de părere că vor putea livra codul „final" la timp. Aceștia doreau ca Jobs să-i scutească de înfricoșătorul termen, lăsându-i să livreze software-ul în versiunea *demo*. Jeffrey Young, autorul cărții *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, relatează ce a urmat: „Steve nici nu a vrut să audă așa ceva. Totuși, acesta nu a reacționat cu mânie, cum s-ar fi așteptat membrii echipei. El a început să le spună acestora cât de importanți erau și ce rol aveau în bunul mers al companiei. Jobs le-a mărturisit că întreaga companie contează pe ei. Acesta a închis apoi telefonul, înainte ca aceștia să aibă șansa de a răspunde. Toți cei prezenți la conferința telefonică au rămas înmărmuriți. Se uitau unul la altul, neînțelegând ce s-a petrecut și nevenindu-le să-și creadă urechilor. Erau epuizați, dar, se pare că Steve a reușit încă o dată un act magic. Echipa avea să termine la timp. Steve i-a inspirat pe oamenii săi. Și Steve a știut întotdeauna cum să-și aleagă oamenii potriviți. Ei nu l-au dezamăgit."[8]

Puțini membri ai echipei de asamblare Macintosh au dormit în acea săptămână. Cu toate acestea, proiectul a fost livrat cu cincisprezece minute înainte de termen, pe data de 16 ianuarie, într-o dimineață de duminică. „Unii oameni nu sunt obișnuiți să lucreze într-un mediu în care excelența este de la sine înțeleasă", a spus Jobs odată. Această afirmație este adevărată. Când excelența este așteptată, majoritatea oamenilor vor face față. Dar Jobs a spus jumătate de adevăr: echipa care lucrează la un proiect va face față așteptărilor, numai dacă membrii acesteia cred în viziunea liderului. O viziune slabă va fi sprijinită cu eforturi slabe.

Un scop nobil declanșează inovația

La Apple lucrează angajați inspirați — adepți — care nu se dau în lături de la nicio provocare. Aceștia, în loc să spună: „Nu putem face asta", vor răspunde: „Nu știm exact cum o să reușim, dar vom găsi o cale." Steve Jobs a încurajat această atitudine încă de la începuturile companiei. Conform lui Gary Hamel, autorul cărții *The Future of Management*: „Un scop nobil inspiră sacrificiul, stimulează inovația și încurajează perseverența. Astfel, talentul este preschimbat în realizări."[9]

„Iată ce se întâmplă la multe companii. Știi cum este când vezi o mașină într-un showroom și ți se pare cu adevărat minunată, dar, după câțiva ani vezi mașina așa cum este produsă în serie și ți se pare oribilă? Și te întrebi ce s-a întâmplat? Cei ce au produs-o reușiseră! Victoria era practic în mâinile lor! Aceștia s-au ales, cu toate acestea, cu înfrângerea, la un pas de victorie! Ce s-a petrecut? Designerii au venit cu o idee minunată. Aceștia au prezentat-o inginerilor, dar ei au zis: „Nu, așa ceva nu se poate." Astfel se înrăutățesc lucrurile. Cei din departamentul de producție spun, la rândul lor, că „așa ceva nu se poate." Și, iarăși, lucrurile se înrăutățesc."[10]

STEVE JOBS

În luna august a anului 2005, unul dintre cele mai puternice uragane din istoria Statelor Unite, uraganul Katrina, a răvășit Louisiana. Compania Entergy, furnizorul de energie al regiunii, a încercat în zadar să mențină alimentarea cu energie în zonă. În ciuda eforturilor disperate ale companiei, un milion de clienți au rămas fără energie. O mie cinci sute de angajați ai acesteia și-au pierdut casele sau au fost evacuați. Wayne Leonard, CEO al Entergy, le-a spus angajaților să-și rezolve problemele personale, înainte de a se întoarce la muncă. Să-și ia o zi, o săptămână, o lună — nimeni nu va pune nicio întrebare și nu se va uita strâmb. Aceștia aveau asigurat locul de muncă. Ce a urmat a fost cu adevărat uimitor. Cel puțin, uimitor pentru oricine ce nu înțelege puterea unui scop nobil. În ciuda situației în care se aflau, angajații s-au

întors chiar a doua zi la lucru. Mai mult chiar, aceștia au lucrat mânați de un nou suflu. Nu era neobișnuit pentru un angajat să lucreze șaisprezece ore pe zi, șapte zile pe săptămână.

Până la încheierea primei săptămâni, alimentarea cu energie a fost reluată în casele a mai mult de jumătate de milion de clienți ai companiei. O reușită remarcabilă, din toate punctele de vedere. Niciun angajat nu a *trebuit* să se întoarcă la muncă. Aceștia au *dorit* să se întoarcă. Asta, deoarece Leonard a cultivat spiritul serviciului, implementând viziunea unui loc de muncă bazat pe o singură viziune: fă lumea un loc mai bun decât este. Cu alte cuvinte, în cazul angajaților Entergy, munca reprezenta pentru aceștia mai mult decât un salariu. „Angajații noștri sunt conștienți de faptul că munca lor ajută la îmbunătățirea vieții oamenilor", mi-a spus odată Leonard. „Noi nu livrăm doar energie. Noi răcorim casele în verile toride și le încălzim pe timpul iernilor. Noi facem ca oamenii să poată să-și prepare mâncarea, să-și curețe căminul și să-și educe copiii."[11] Dacă angajații Entergy și-ar fi privit slujba ca pe „un simplu job", în loc să simtă efectul pe care îl au asupra vieților, în loc să înțeleagă importanța energiei pentru cei care rămăseseră fără aceasta, cu siguranță clienții ar fi rămas pe întuneric o perioadă îndelungată. Într-unul dintre cele mai inspirate e-mailuri pe care le-am citit vreodată, Leopold le declara angajaților săi:

> „Fiecare om ajunge, la un moment al vieții sale, într-un punct de răscruce. Acesta se află în mijlocul unor circumstanțe și decizii care definesc o persoană. Viața acestuia poate lua orice curs: o viață de potențial nevalorizat, sau o viață dusă în slujba unui scop nobil. Acest lucru este valabil atât pentru persoane, cât și pentru companii. Noi suntem pasionați de îmbunătățirea pe care o aducem vieții

oamenilor. Noi livrăm energie, energie ce susține viața. Dar, mai important, noi livrăm și altceva — speranță."[12]

Entergy livrează energie, dar angajații sunt inspirați de viziunea de ansamblu, impactul pozitiv pe care compania îl are asupra vieților oamenilor. Apple produce calculatoare, dar angajații cred în viziunea companiei, de îmbunătățire a vieții. Când lideri excepționali zugrăvesc o imagine a viziunii lor pentru viitor, când aceștia așteaptă excelență de la echipele pe care le conduc, atunci membrii acestora sunt inspirați și ating un nivel considerat intangibil.

Poate că vă gândiți: „Dar eu nu am un scop nobil. Eu nu trimit oameni pe lună și nu construiesc calculatoare ce vor schimba lumea". Poate că nu, dar, cel mai probabil, aveți idei pentru produse sau servicii care vor îmbunătăți într-un fel viața clienților dumneavoastră. Chiar dacă îmbunătățirea adusă este foarte mică, lumea va fi un loc mai bun. Poate că nu explorați spațiul, dar pe Pământ faceți viața cuiva mai bună. Acesta este un scop cât se poate de nobil.

Viziunea, linguriță cu linguriță

Inovatorii de succes au reușit întotdeauna să găsească un scop în orice, chiar și în înghețată. Atât eu, cât și fiicele mele iubim înghețata Cold Stone Creamery. Acestea știu că o vizită la locul de muncă al tatălui lor înseamnă și o plimbare la magazinul de înghețată de peste drum. Ajunși acolo suntem întâmpinați de tineri angajați entuziaști care ne servesc cu înghețată delicioasă și adaugă orice ingredient aleg fiicele mele, cum ar fi prăjituri, bomboane, sau — favoritul meu — aluat de prăjitură. Dacă le lași bacșiș aceștia vor cânta un mic cântecel în semn de mulțumire. La Cold Stone Creamery nu cumperi doar înghețată. Acolo ai parte de o adevărată experiență.

În 1999, Cold Stone Creamery era doar un mic lanț de magazine de înghețată, douăzeci și patru la număr, majoritatea aflate în Arizona. Atunci a intrat în peisaj fostul CEO, Doug Ducey. Cucey mi-a povestit că „scopul" său era extinderea lanțului pe plan național, astfel încât numărul magazinelor să ajungă la o mie, în următorii cinci ani. Acest scop nu se anunța a fi unul ușor de atins. Cold Stone Creamery nu era un nume de care să fi auzit mulți și concura împotriva câtorva branduri puternice, precum Baskin-Robbins și Dairy Queen. Niciun angajat nu va lucra peste normă, nu va oferi servicii excepționale clienților și nu va veni cu idei inovatoare, doar din cauză că CEO-ul companiei dorește creșterea numărului de magazine.

Ducey era conștient de faptul că trebuie să ofere o viziune ce-i va inspira pe angajați. El s-a gândit îndelung la punctele forte ale companiei: aceasta oferea înghețată de calitate și, pe lângă aceasta, ceva unic — cei ce o înmânau clientului cântau. Ducey le-a dezvăluit proprietarilor francizei viziunea sa îndrăzneață: lumea ne va cunoaște compania după experiența pe care aceasta o oferă clienților. Îndeplinind viziunea, Cold Stone Creamery va deveni unul dintre brandurile de succes național și va atinge ținta de o mie de magazine, până pe data de 31 decembrie 2004.

„Experiența" avea să fie ingredientul care va face diferența dintre Cold Stone Creamery și alte nume din domeniu. Cu toate că lanțul de magazine era de dimensiuni relativ reduse, conform standardelor francizelor care activau pe plan național, Ducey observa cum fanii companiei se atașau de aceasta, cum aceștia deveneau fideli. Desigur, înghețata — proaspătă în fiecare zi — a jucat un rol de frunte în fidelizarea acestora. Dar clienții s-au atașat de companie, în principal, din cauza unui element pe care Ducey l-a botezat „factorul-X": amestecul de divertisment și energie care a transformat Cold Stone Creamery dintr-un simplu magazin

de înghețată, într-o destinație. Conform acestuia, „A fost o viziune măreață care a necesitat multă muncă — mă trezeam devreme, lucram până târziu și munca ne seca toată energia și talentul."[13] Era un țel greu de atins, dar acesta se putea realiza. Scopul era credibil și consistent cu valorile fundamentale ale companiei.

Imediat ce Ducey a anunțat public viziunea, lucrurile s-au pus în mișcare. În decursul următorilor cinci ani, viziunea a prins viață, inspirând întreaga echipă, dar și pe patroni, transformând-o, încetul cu încetul în realitate. Ducey și-a îndeplinit scopul și, la întâlnirea anuală din ianuarie 2005, a anunțat deschiderea celui de-al o mielea magazin. Astăzi, Cold Stone Creamery are mai mult de o mie patru sute de magazine pe tot întinsul țării și continuă să aducă lumii creații inovatoare. Viziunea nu s-a schimbat. „The Ultimate Ice Cream Experience" („Cea mai grozavă experiență în materie de înghețată") este, în continuare, crezul companiei.

Nu subestimați niciodată un grup de mame disperate

Cartierul East Lakeview din Chicago este o enclavă modernizată din partea de nord a orașului. Blocuri de apartamente și zgârie-nori stau lângă clădiri istorice și biserici. De asemenea, aici se pot găsi nenumărate restaurante, baruri și bistrouri. Astăzi este un loc minunat, dar, până de curând, ți-ar fi fost frică să-ți trimiți copiii la școala de stat de aici. Jacqueline Edelberg, mama unei fete de doi ani și jumătate, și-a pus în gând să schimbe asta.

Edelberg și-a luat doctoratul la Universitatea din Chicago, beneficiind de o bursa Fulbright. Putea cu siguranță să-și permită ca fiica ei să învețe la o școală particulară, ea însăși fiind „rezultatul" sistemului public de învățământ și crezând

în succesul acestuia, a decis ca fiica ei să beneficieze de învățământul public. Școala locală, Nettelhorst, se afla într-o stare deplorabilă. Întregul cartier o considera nedezirabilă și nefrecventabilă, copiii erau aduși aici doar din cauza aglomerării din sistem. Până și directorul nu reușea să găsească prea multe cuvinte de laudă la adresa ei. „Din trei sute de familii din cartier, numai șase și-au trimis copiii, de bună voie, la Nettelhorst", mi-a spus Edelberg.[14]

În 2003, Edelberg, împreună cu o prietenă, a vizitat școala și s-a întâlnit cu directorul. Acesta le-a întrebat pe doamne: „Ce ar trebui să facem pentru a-i determina pe copiii dumneavoastră să dorească să învețe la școala noastră?" Înmărmurite de întrebarea extrem de directă, cele două s-au întors a doua zi la școală cu o listă de cinci pagini. „Ei bine, se pare că vom avea un an plin. Ar trebui să ne apucăm de treabă", a spus directorul. Astfel, lucrurile s-au pus în mișcare pentru a moderniza o școală de stat dărăpănată.

Edelberg nu ar fi reușit să facă ceea ce și-a propus, dacă nu ar fi câștigat de partea cauzei sale adepți. Aceasta a format un mic grup de opt „mămici prietene", care se întâlneau regulat, aducându-și copiii în parc. În timp ce stăteau lângă groapa cu nisip, Edelberg le-a împărtășit prietenelor ei viziunea: orice copil merita o școală de stat de excepție în cartierul său. „În loc să discutăm despre ce se mai poate cumpăra la The Gap, eu propun să facem ceva în legătură cu școala noastră, s-o transformăm într-un mediu prielnic copiilor, să-i putem trimite liniștite pe aceștia să învețe."[15] Astfel și-a inspirat Edelberg prietenele. Planul s-a pus în mișcare. Pe măsură ce vorbeau, prietenele au descoperit că fiecare dintre acestea are un anumit talent și beneficiază de experiența anilor de muncă, înainte de a fi devenit casnice. Una dintre acestea lucrase la departamentul de publicitate al unei firme ce se afla în topul Fortune 500. Altele lucraseră în sistemul juridic, în calitate de avocați sau fuseseră

specialiști în marketing. Fiecare dintre acestea avea un talent demn de luat în seamă, talent ce putea fi pus în slujba noului scop. „Acum, în loc să facem reclame pentru Twinkies, putem servi unui scop mai nobil, punând școala noastră pe picioare", le-a spus Edelberg. Mamele au tratat proiectul ca și cum acesta ar fi fost un proiect de afaceri. S-au format echipe, fiecare concentrându-se pe domeniul ei: îmbunătățirea infrastructurii, marketing, relații publice și îmbogățirea programelor oferite de școli prin cursuri oferite după ore.

Sistemul de școli de stat din Chicago nu putea aloca resurse pentru reabilitarea școlii. Mămicile trebuiau să găsească soluții pline de inovație. Acestea au decis să caute sprijin la indivizi ce doreau să ofere ajutor și la companii. Ele i-au rugat pe artiști locali să picteze pereții sălilor de clasă — să adopte o sală de clasă. Astăzi, pereții școlii sunt plini de picturi, sculpturi și culori vii. Prietenele au rugat instructori de balet, de karate și profesori de muzică să țină cursuri după ore, astfel încât copiii să nu fie dați afară din școală imediat după ultimul clopoțel. Au rugat bucătari locali să predea cursuri culinare în noua clasă-bucătărie.

Nouă luni mai târziu, mămicile au ținut prima ședință la care oricine putea participa. Au venit trei sute de familii, dintre care șaptezeci și opt și-au înscris copiii pe loc. În anii ce au urmat, din ce în ce mai multe familii își trimiteau copiii la Nettelhorst. La patru ani după ce au discutat prima oară despre viziunea pentru școala cartierului, starea acesteia s-a îmbunătățit într-atât, încât rezultatele elevilor de clasa a treia erau cele mai bune din întregul oraș. „Aceste minți înzestrate cu creativitate au făcut un lucru mult mai important decât simpla sumă a elementelor sale. Acest proces a decurs mult mai repede decât ar fi putut oricine anticipa. Astfel, a fost impus un model pentru cartierele din întregul Chicago", spunea Edelberg. „Școlile trebuie să schimbe radical modul în care fac afaceri, dacă doresc să-și croiască

loc în inima comunității. Serviciile pe care le oferă și felul în care fac acest lucru, necesită o nouă viziune."[16]

Nu subestimați niciodată puterea pe care o oferă o viziune. Această putere duce la schimbare pe toate nivelurile. Nu subestimați puterea a opt mame ce-și doresc cu disperare ce este mai bun pentru copiii lor.

Îmbrățișați viziunea, nu misiunea

O viziune convingătoare este foarte diferită de declarația de principii. O asemenea declarație are dimensiuni apreciabile, conține un mare număr de paragrafe, iar textul este alambicat. Acestea sunt, de obicei, redactate de o comisie și destinate uitării pe undeva, printr-un sertar. Niciun profesionist pe care l-am cunoscut vreodată — nici măcar unul — nu a reușit să-mi redea esența misiunii companiei sale. Dacă nu poți să ți-o amintești, atunci ce rost are? Este o pierdere de timp. Înlocuiește misiunea cu o viziune. Aceasta ar fi o faptă inspirată.

O viziune este imaginea unei lumi mai bune, pe care produsele sau serviciile pe care le creezi o pot aduce mai aproape de realitate. Viziunile inspiră investitorii, angajații și, deopotrivă, clienții — transformă oamenii în adepți. O viziune ce inspiră oamenii reunește următoarele trei caracteristici: este clară, concisă și consistentă.

- **Clară**. Problema principală a majorității declarațiilor de principii este ambiguitatea acestora. Cu toții am auzit declarații de genul „misiunea companiei noastre este de a oferi soluții extraordinare, ce țin cont de client... bla, bla, bla", nu-i așa? Acestea nu spun nimic cu adevărat important. CEO-ul companiei Starbucks, Howard Schultz, le-a prezentat investitorilor conceptul ce stătea la baza companiei, zugrăvind o viziune pentru „un local

aflat între locul de muncă și casă." Acest scop este clar. Este tangibil. Poți să-ți imaginezi realizarea acestuia în mintea ta.

- **Concisă**. Când cei care au pus bazele Google, Sergey Brin și Larry Page, au pus piciorul în sediul Sequoia Capital, directorii i-au întrebat pe cei doi studenți care este viziunea acestora. Cei doi au răspuns: „Să oferim un mod simplu de acces la informațiile lumii, prin intermediul unui simplu clic." Această fraza simplă i-a inspirat într-atât pe investitorii de la compania din Silicon Valley, încât aceștia nu numai că au fost de acord pe loc să sprijine noua companie, dar au început să ceară fiecărui antreprenor care intra în biroul companiei lor să-și descrie viziunea în mai puțin de zece cuvinte. Un investitor al Sequoia mi-a spus: „Dacă nu poți să-mi descrii în zece cuvinte viziunea ta, eu nu cumpăr, nu investesc. Pur și simplu, nu mă interesează. Punct."
- **Consistentă**. O viziune nu-și are rostul, dacă nu are puterea de a convinge. Și pentru a convinge, lumea trebuie să afle de aceasta. Marc Benioff, CEO al *salesforce.com*, pionier al cloud computing-ului, mi-a relatat cum a imprimat viziunea companiei — sfârșitul erei software — pe carduri laminate pe care angajații le pot lua cu ei oricând. Au fost chiar făcute insigne pe care cuvântul „Software" apărea tăiat cu o dungă roșie. Mesajul a fost transmis pe toate canalele din cadrul companiei — în cadrul prezentărilor, pe site-ul web, în reclame și și-a croit drum în toate materialele de marketing.

Acum să ne amintim viziunea originală a lui Steve Jobs pentru Apple: *Un calculator în mâinile fiecăruia dintre noi*. Formularea este *concisă*: un număr mic de cuvinte și atâtea litere câte pot încăpea într-un post pe Twitter. Este *clară*: calculatoarele accesibile oricui. Și, de asemenea, *consistentă*:

Steve Jobs profita de fiecare ocazie pentru a-și comunica viziunea, lucru pe care îl făcea încontinuu. Gândiți-vă la celelalte viziuni pe care le-am luat în discuție. Viziunea lui Kennedy de a trimite oameni pe Lună și de a-i aduce înapoi pe Pământ până la sfârșitul deceniului. Mai clar de atât nici că se poate. Acesta a stabilit și orarul evenimentelor. Edelberg și-a inspirat prietenele cu viziunea sa: „Fiecare copil merită o școală publică minunată." Viziunea a fost atât de clară și concisă, încât a putut fi exprimată cu ajutorul a mai puțin de zece cuvinte. Viziunea lui Ducey pentru Cold Stone a fost clară, concisă și consistentă: „Lumea ne va cunoaște ca fiind cei ce oferim cea mai grozavă experiență în materie de înghețată." Aceste cuvinte erau afișate în toate magazinele, astfel încât angajații să știe în ce direcție erau îndreptate eforturile lor.

„Companiile, pe măsură ce devin entități ce rulează sume de miliarde de dolari, reușesc, cumva, să-și piardă viziunea", spunea Steve Jobs. „Acestea introduc niveluri de management între cei ce conduc compania și cei ce muncesc. Aceste companii au pierdut legătura cu produsul pe care îl creează, nu mai au pasiune. Oamenii creativi, cei cărora le pasă cu adevărat, ajung să se lupte cu până la cinci niveluri de management, în încercarea de a-i convinge pe aceștia că ceea ce știu este corect. Oamenii cu adevărat pasionați vor pleca, lăsând în urmă mediocritatea. Ca să nu devenim o asemenea companie, trebuie să lăsăm echipele mici de oameni mari să-și îndeplinească rolul: de a înfăptui visuri. Noi suntem artiști, nu ingineri."[17]

Evitați pe cât posibil acest drum periculos. Gândiți-vă cu luare-aminte la modelul de companie pentru care v-ar plăcea să lucrați și la cauza pe care doriți s-o promovați. Doriți să lucrați pentru un lider care nu face altceva decât să reacționeze la mișcările impuse de piață și de concurență, sau doriți să lucrați pentru cineva care privește spre viitor? Doriți

să lucrați pentru cineva care duce compania pe toate cărările, care nu are o destinație clară? Doriți să vă puneți în slujba unei cauze fără scop? Bineînțeles că nu doriți aceste lucruri și nici cei pe care doriți să-i inspirați nu și le doresc. O cultură a inovației nu poate exista fără viziune. Viziunea este o imagine a lumii ce-i inspiră pe oameni să vină cu ideile cele mai bune. Viziunea începe de sus. Viziunea începe cu dumneavoastră.

O viziune pentru brandul dumneavoastră

Toate companiile care dau dovadă de idei inovatoare au lideri vizionari. Viziunea trebuie să fie nelipsită pentru a face creativitatea să înflorească. Acest lucru este adevărat și pentru cel mai important brand: *dumneavoastră*. Dacă vă priviți ca pe un „brand", atunci trebuie să aveți neapărat o viziune asupra a ceea ce doriți să înfăptuiți. O viziune este ceea ce ar trebui să vă animeze, să vă dea un nou scop.

În 2003, am fost însărcinat să fac un reportaj despre primele o sută de zile ale administrației Arnold Schwarzenegger, pentru televiziunea CBS 2, ce avea sediul în Los Angeles. Faimosul actor și culturist fusese ales guvernator al Californiei, prin alegeri anticipate, în timpul administrației Gray Davis. Timp de trei luni, am avut un loc în primele rânduri la discursurile acestuia. Majoritatea discursurilor vizau teme politice, dar multe erau extrem de personale, în special când acesta vorbea grupurilor de tineri. După ce am ascultat zeci de discursuri, am realizat că marile idei și succese încep de la o viziune plină de pasiune — lucru valabil atât pentru indivizi, cât și pentru corporații.

De fiecare dată ascult cu mare plăcere povestea incredibilă a lui Schwarzenegger: povestea unui tânăr bărbat dintr-un mic sătuc din Austria, care vine în Statele Unite, câștigă premiul Mr. Olympia (de șapte ori), devine un actor

de renume mondial, se căsătorește cu o Kennedy și este ales ca cel de-al treizeci și optulea guvernator al Californiei. Nimic nu s-ar fi întâmplat fără viziune. Schwarzenegger a spus, de nenumărate ori, că viziunea lui, de când era un copil de zece ani, era de a ajunge în America și de a lua parte la visul american, profitând de oportunitățile pe care America i le putea oferi. Câștigarea Mr. Olympia a fost un scop, care, odată atins, i-a deschis porțile către succes.

Schwarzenegger își imagina viziunea în fiecare zi, chiar și când se lovea de nereușite. În mintea sa, deja atinsese succesul în America. Trebuia doar ca lucrurile să se pună în mișcare. Schwarzenegger nu știa exact modul în care urma să se materializeze viziunea sa, dar avea încredere în faptul că oamenii și oportunitățile potrivite aveau să se ivească.

O viziune ce inspiră este importantă chiar și numai pentru a-ți da încredere și pentru a te face să perseverezi, în momentul în care toată lumea din jur îți zice contrariul. Toată lumea îl considera pe Schwarzenegger puțin nebun — chiar și părinții săi, prietenii săi și, mai târziu, agenții de la Hollywood, care nu înțelegeau cum ar fi posibil ca un culturist de doi metri înălțime, ce nu vorbea engleza, să ajungă vreodată actor. Cu toate acestea s-a găsit cineva care a crezut în viitorul tânărului. Regizorul James Cameron, care știe câteva lucruri despre pasiune și dedicație, i-a dat lui Schwarzenegger unul dintre rolurile principale din filmul *Terminator*. Cameron a văzut în accentul greoi al austriacului un avantaj. „I'll be back" a devenit una dintre cele mai celebre replici din istoria cinematografică, tocmai din cauză că era pronunțată cu un accent greoi austriac, de către un robot. „Întotdeauna să ai încredere în tine și în viziunea ta, indiferent de ce cred ceilalți", spunea Schwarzenegger. Acesta știe cu siguranță ce spune: ca star al cinematografiei hollywoodiene și, ulterior, guvernator al Californiei, Arnold și-a răspândit viziunea peste mări și țări.

Odată cu dezvoltarea internetului, a rețelelor de socializare și a „inovației deschise" — în care sunt încurajate ideile ce vin de la toți membri organizației — ideile apar peste tot și sunt accesibile oricui. Cu alte cuvinte, ideile extraordinare sunt la îndemâna oricui și probabilitatea ca acestea să fie factorul ce face diferența între brandul dumneavoastră și concurență a scăzut puternic. Profesorul italian de management și expert în inovație, Roberto Verganti, consideră că următorul deceniu nu aparține celor cu idei, ci vizionarilor care vor pregăti scena pentru transformarea acestora în fapte. Conform lui Verganti: „Pentru a genera idei noi, am fost învățați să gândim în afara cutiei, după care să intrăm imediat la loc; când construiești o viziune, distrugi cutia și o înlocuiești cu una nouă. Nu pun deloc la îndoială valoarea ideilor. Acestea vor sta, în continuare, la baza procesului de inovație. Va fi nevoie de acestea în număr mare, în special pentru îmbunătățirile incrementale. Aici nu există « sau exclusiv ». Accentul, cu toate acestea, va cădea pe principalul avantaj al competitivității: viziunea."[18]

Steve Jobs nu crede în sisteme ale inovației, deoarece, în opinia sa, inovația are loc în momentul în care angajezi oameni cu adevărat inteligenți și îi inspiri pe aceștia în direcția creării unui produs cu adevărat deosebit. Sună simplu. Dar de unde vine inspirația? Oamenii se lasă inspirați de o viziune, de un scop măreț, care dă vieții lor un nou înțeles. Jobs a fost întotdeauna un maestru în zugrăvirea acestui scop. Conform acestuia: „Când angajez pe cineva pe un post important, competențele primează. Acesta trebuie să fie cu adevărat inteligent. Dar adevărata mea preocupare este dacă acesta se va lăsa fermecat cu adevărat de Apple? Dacă se întâmplă asta, totul va merge pe făgașul potrivit."[19] Convingeți oamenii de farmecul dumneavoastră, de farmecul companiei sau al serviciului pe care-l oferiți. Inspirați-i pe aceștia, oferindu-le o viziune atât de convingătoare, încât nu se vor putea abține să nu ia parte la ea.

iLecții

1 Permiteți-vă să visați lucruri mari. Creați o viziune pentru brandul dumneavoastră. Lăsați-vă inspirat de această viziune. Creați un scop nobil care dă vieții dumneavoastră o nouă însemnătate. Foarte probabil veți inspira astfel și echipa dumneavoastră.

2 Testați-vă viziunea. Formulați-o cu curaj, într-o manieră clară, concisă și consistentă. Asigurați-vă că aceasta poate fi rezumată într-un mesaj Twitter — trebuie ca mesajul să fie scurt, de cel mult 140 de caractere.

3 Imaginați-vă că ați reușit deja ce v-ați propus, indiferent cât de îndepărtat vă pare momentul succesului. Pasiunea este baza pe care se clădesc visurile, dar viziunea vă va ghida.

PRINCIPIUL 3

Puneți-vă mintea la contribuție

„Creativitatea înseamnă să pui lucrurile cap la cap."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 6

CĂUTAȚI EXPERIENȚE NOI

Macintosh a devenit un calculator deosebit și pentru că oamenii care au lucrat la el erau muzicieni, poeți, artiști, zoologi și istorici și, în același timp, cei mai buni experți în calculatoare din lume.

STEVE JOBS

Numele companiei „Apple" (măr) a căzut, literalmente, din copac, direct în viziunea lui Jobs despre cum ar trebui să fie un calculator — simplu și abordabil. Când Jobs și Woz și-au unit eforturile pentru a construi calculatoare, tânărul Jobs, în vârstă de numai douăzeci și unu de ani, era în căutarea spiritualității la sute de kilometri depărtare de modestul cămin al părinților săi din Los Altos, California. Deși Jobs renunțase la Reed College din Portland, el se întorcea periodic în Oregon pentru a face schimb de idei cu oameni cu care avea ceva în comun, ce trăiau într-o comunitate influențată de filozofia Zen, ce se numea All-One Farm (Ferma Toți-Unul). Aceștia cultivau — ați ghicit — mere (*apples*). Puțini oameni știu cu adevărat ce s-a petrecut acolo, iar cei ce știu — cum ar fi Steve Jobs — nu au spus prea multe. Unii cred că ar fi vorba despre multă meditație, poate cu ajutorul anumitor „ierburi". Erau, până la urmă, anii '70. Indiferent de ce s-a petrecut la fermă, se poate spune cu destulă siguranță că această experiență — departe de altarul tehnologiei ce se numește Silicon Valley — a fost punctul de pornire pentru o perioadă de mare creativitate pentru Jobs.

Jobs și Wozniak au decis să pună bazele propriei companii. Aceștia porneau cu un capital de numai o mie de dolari (bani de care aceștia aveau nevoie pentru a asambla plăcuțe de circuite integrate). Woz și-a vândut iubitul calculator HP 65 pentru cinci sute de dolari, iar Jobs și-a vândut mult-iubita dubiță Volkswagen pentru alte câteva sute de dolari. Astfel, ce doi prieteni și-au început afacerea. Mai aveau nevoie doar de un nume pentru a definitiva parteneriatul. Woz istorisește începuturile afacerii: „Îmi aduc aminte cum, într-o zi venisem să-l iau pe Steve de la aeroport. Conduceam de-a lungul autostrăzii 85. El tocmai făcuse o vizită locului pe care-l botezase « apple orchard » (« livada cu mere »). Era, de fapt, o mică comunitate. Steve a sugerat atunci o denumire pentru viitorul calculator — Apple Computer... Amândoi încercam la vremea aceea să inventam un nume tehnic care să sune bine, dar nu ne venise nicio idee. Apple suna mult mai bine. În orice caz, mai bine decât orice denumire la care ne gândiserăm până atunci. Deci, Apple a rămas. Apple trebuia să rămână.“[1]

Povestea despre Jobs și livada cu mere ne oferă o imagine despre cum funcționează mintea acestuia. Da, există un singur Steve Jobs, așa cum există o singură persoană cu talentele și aptitudinile dumneavoastră. Dar, nu, nu oricine poate avea succesul de care a avut parte Jobs în industria calculatoarelor. Cu toate acestea, cu toții putem învăța să fim mult mai creativi decât suntem în prezent, lucru care duce la inovație și succes. Întrebarea este cum? Ce putem învăța de la Steve Jobs?

Creativitatea înseamnă să faci legături

Psihologii au studiat ani la rândul acest domeniu, încercând să afle răspunsul la întrebarea: „Ce îi face pe inovatori diferiți?“ Într-una dintre cele mai ample studii ale subiectului,

cercetătorii de la Harvard au studiat, timp de șase ani, în jur de trei mii de directori, intervievându-i pe aceștia, în încercarea de a găsi un răspuns. Concluziile sunt interesante, dar aceștia ar fi economisit o groază de timp întrebându-l, pur și simplu, pe Steve Jobs. Conform studiului, principalul avantaj pe care inovatorii îl au, în comparație cu specialiștii lipsiți de creativitate, este „puterea de a asocia": abilitatea de a face legătura între probleme, întrebări și soluții, care par a nu avea nimic în comun. „Cu cât experiența și cunoștințele noastre cuprind mai multe domenii, cu atât mai lesne îi este creierului nostru să facă conexiuni. Informații noi duc la noi asocieri, iar unii oameni le pot transforma în idei cu totul deosebite."[2]

Studiul de trei ani la Harvard confirmă ceea ce îi declarase Jobs unui reporter, cu cincisprezece ani înainte: „Creativitatea înseamnă să pui lucrurile cap la cap". Iată ce au avut de spus cercetătorii:

> „Când întrebi oameni creativi cum au reușit să facă ceva, aceștia se simt puțin vinovați, deoarece ei nu consideră că ei înșiși au înfăptuit totul; ei doar au văzut ceva. Lor li s-a părut evident, după ce s-au gândit un timp. Asta, deoarece ei au avut capacitatea de a face legături între experiențele avute și de a sintetiza noi idei. Și au reușit să facă asta fie din cauză că au avut mai multe experiențe, fie pentru că le-au acordat acestora mai multă atenție, comparativ cu alți oameni. Din păcate, experiența este un lux. Mulți oameni din industria noastră nu au beneficiat de diversitate în experiențele lor. Astfel, ei nu pot face legături și oferă soluții destul de liniare, fără a avea o vedere de ansamblu asupra problemei. Cu cât vom înțelegem mai bine experiența umană, cu atât mai mult vom beneficia de soluții mai bune."[3]

Desigur, nu vom ști niciodată dacă legăturile dintre neuronii și sinapsele din creierul lui Jobs sunt diferite față de

cele ale unui om „normal", dar cercetătorii care se ocupă cu studiul creativității par a cădea de acord asupra faptului că unul dintre motivele pentru care Jobs reușește să genereze idee după idee este că acesta „a petrecut mult timp explorând lucruri noi, care nu se aflau în strânsă legătură — arta caligrafiei, meditația într-un ashram din India, detaliile fine ale unui Mercedes-Benz."[4]

Cei trei specialiști care au condus studiul *The Innovator's DNA* (ADN-ul Inovatorului), publicat în numărul din luna decembrie a anului 2009 al *Harvard Business Review*, ne oferă o comparație interesantă. Mai întâi, imaginați-vă că ați avea un frate geamăn, sugerează aceștia. Acum imaginați-vă că amândoi aveți creierele identice, natura v-a înzestrat cu aceleași talente și amândurora v-a fost dată sarcina de a pune bazele unei afaceri. Amândoi aveți o săptămână la dispoziție. „În timpul acestei săptămâni trebuie să veniți cu idei, stând într-o cameră, de unul singur. În schimb, geamănul dumneavoastră beneficiază de câteva avantaje: (1) vorbește despre viitoarea companie cu zece oameni — printre care un inginer, un muzician, un tată casnic și un designer; (2) vizitează trei companii inovative, aflate la început de drum, observându-le și încercând să înțeleagă care este rețeta succesului acestora; (3) analizează cinci produse noi pe piață; (4) arată un prototip construit de el la cinci oameni și (5) își spune: « Ce-ar fi să încerc asta. » Care dintre gemeni considerați că va reuși să vină cu o idee mai inovatoare (și practică)?"[5] În acest exemplu, Steve Jobs ar putea juca rolul geamănului dumneavoastră. Acesta este mai capabil să vină cu idei creative decât marea majoritate a oamenilor, din cauza talentului său deosebit de a face asocieri, de a pune cap la cap lucruri aparent fără legătură. Mai important, acesta face asta conștient. El nu știe mereu cum și unde se vor face legăturile, dar are încredere că acest lucru se va întâmpla.

Roboți de bucătărie, fierbătoare de orez și magneți pentru calculatoare

Un robot de bucătărie Cuisinart are foarte puține în comun cu un calculator personal. Este un aparat de uz casnic, care vă face viața mai ușoară și se găsește în casele dumneavoastră. În afară de asta, cele două aparate servesc scopuri complet diferite. Cu toate acestea, dacă gândești precum Steve Jobs, vei găsi inspirație pretutindeni, chiar și pe rafturile magazinului Macy's.

Dacă vedeți imagini ale calculatoarelor Apple I și Apple II, veți putea observa că cele două se deosebesc cu desăvârșire. Primul nu era nimic mai mult decât o serie de plăcuțe cu circuite integrate. Acesta a ieșit pe piață în iulie 1976, la numai trei luni după ce Jobs și Woz s-au hotărât să intre în domeniul afacerilor. Calculatorul era vândut sub forma unui kit și cumpărat, în mare parte, de pasionați care adăugau componentele pe PCB, construind, practic, un calculator de la zero, care i-ar fi exasperat și încurcat pe „utilizatorii obișnuiți". Un an mai târziu, compania a scos pe piață Apple II. Acesta a pus compania pe hartă și a însemnat începutul unei călătorii ce l-a transformat pe Jobs într-un simbol. Apple II a fost cel mai la modă calculatorul personal al timpurilor sale: ușor de folosit, cu ecran color, tastatură încorporată, opt sloturi de extensie și carcasă de plastic cu design unic. Povestea acestei carcase este un exemplu elocvent de „asociere": o conexiune ce a avut loc, deoarece Steve Jobs a hotărât să caute inspirația în afara industriei calculatoarelor.

În timp ce Woz lucra la circuitele interne și design-ul a ceea ce avea să se numească Apple II, Jobs și-a concentrat toată atenția asupra carcasei, care, în opinia lui, trebuia să-i atragă și pe cei mai puțin pasionați de domeniul calculatoarelor, care căutau un calculator dintr-o bucată, gata de utilizare. Fără această carcasă, era foarte probabil ca Apple II să nu producă rezultatul scontat, care să catapulteze produsul

și compania. Jobs și-a imaginat calculatorul în casele oamenilor, probabil în bucătării, locul în care toată familia putea să se bucure de el. În mod clar, Apple II trebuia să aibă un aspect mult mai ușor de abordat decât orice alt calculator al vremurilor sale. Trebuia ca acesta să fie, mai degrabă, ceva ce poți găsi în bucătărie, decât în garajul unui pasionat.

„Mi-a fost clar că pentru fiecare pasionat de calculatoare care dorea să-și asambleze propriul calculator, existau o mie de oameni care nu puteau face aceasta, dar care doreau să se distreze cu programarea... exact cum făceam eu când aveam zece ani. Visul meu era ca Apple II să fie primul desktop combo comercializat. Doream neapărat o carcasă de plastic", spunea Jobs.[6] Deși un inginer proiectant, Jerry Manock, a fost angajat să se ocupe de design, acesta primea instrucțiunile de la Steve Jobs, care nu și-a găsit sursa de inspirație într-un magazin de produse electronice, ci la Macy's. „Și-a găsit inspirația în secțiunea produselor de bucătărie a magazinului Macy's, în timp ce se uita la un robot de bucătărie Cuisinart", scrie Leander Kahney, autorul cărții *Inside Steve's Brain*. „Exact de asta avea nevoie Apple II: o carcasă frumoasă de plastic, cu colțuri netede, culori reci și o suprafață ușor texturată."[7] Carcasa de plastic — o inovație la vremea aceea în design-ul calculatoarelor — a fost scânteia de care Apple II avea nevoie pentru a ajunge unul dintre cele mai populare calculatoare personale produse vreodată. Această idee i-a făcut pe cei doi antreprenori multimilionari. Woz a inventat Apple II, dar gândirea creativă a lui Jobs l-a transformat într-un aparat de uz casnic, pe care îl puteau folosi și de care se puteau bucura oamenii obișnuiți.

Într-unul dintre cele mai răstălmăcite citate ale sale, Steve Jobs spunea: „Artiștii buni copiază, cei extraordinari fură."[8] Unii critici au folosit acest citat în scopul susținerii argumentului că acesta nu ar avea idei originale. Dar dacă citiți întregul fragment, care rareori apare în forma completă,

veți ajunge la concluzia că Jobs vorbea despre găsirea surselor de inspirație în afara lumii calculatoarelor — cu alte cuvinte, este vorba de modul în care se fac conexiunile. Întregul citat sună așa: „Totul se rezumă la a încerca să te expui la cele mai bune lucruri care au fost inventate de-a lungul istoriei omenirii și la a încerca apoi să le integrezi pe acestea în ce faci tu. Picasso avea o vorbă. El spunea: « Artiștii buni copiază, cei extraordinari fură ». Nu ne-a fost niciodată rușine să furăm idei minunate. Unul dintre motivele pentru care Macintosh este un calculator grozav este faptul că la acesta au lucrat muzicieni, poeți, artiști, zoologi și istorici, oameni care s-au dovedit a fi, în același timp, cei mai buni ingineri din lume". Când lecturezi întregul citat, devine clar că Jobs nu vorbea despre furt, cât despre noțiunea de asociere, vorbind despre diferitele experiențe care ajută creativitatea.

Steve Jobs este atât de priceput la asocieri, încât Apple continuă să inoveze fiecare aspect al design-ului, până în cele mai mici detalii, precum cablul adaptorului. Adaptorul de curent alternativ al laptopului Apple este botezat MagSafe; acesta constă într-un magnet ce face legătura dintre laptop și cablu. Mulți utilizatori știu din proprie experiență ce înseamnă să te împiedici în cablul adaptorului și să privești neajutorat cum calculatorul lovește podeaua. MagSafe este proiectat astfel încât acest scenariu să fie evitat. În momentul în care cablul este tras, acesta se separă de calculator. Apple a „furat" ideea de la japonezi. Mai exact, Apple a făcut o „asociere" între două lucruri aparent fără legătură, fierbătoarele de orez și calculatoare.

„Motivul pentru care Apple este capabilă să creeze produse precum iPad este faptul că încercăm necontenit să ne aflăm la intersecția dintre tehnologie și științele umane, astfel încât să luăm ce este mai bun din ambele."

STEVE JOBS

Ani la rândul, aceste aparate japoneze au fost proiectate cu închizători magnetice, în scopul evitării vărsării conținutului acestora. Când un calculator cade pe podea, paguba este ușor de recuperat; dacă un astfel de fierbător cu orez încins este dărâmat, în special dacă vinovatul este un copil, consecințele pot fi mult mai grave. Când MagSafe a fost introdus în 2006 pentru MacBook-uri, forumurile online s-au umplu de cumpărători entuziasmați, care au calificat invenția ca una dintre cele mai inovatoare concepte din toate timpurile. Alții au catalogat idea drept „răsuflată", indicând fierbătoarele de orez japoneze și câteva friteuze comercializate la Wal-Mart, care beneficiau de același sistem de siguranță.

Ideea nu era nouă. Inovația s-a petrecut, deoarece Apple a făcut o asociere pe care niciun alt competitor al său nu o luase în calcul.

Cum „vede" Steve Jobs lucrurile diferit

Noțiunea efectuării asocierilor creative prin căutarea de noi experiențe merită o privire mai atentă, deoarece joacă un rol extrem de important în modul în care Steve Jobs reușește să aducă la viață produs după produs, care mai de care mai inovator. Jobs este un iconoclast convins, unul care caută, atacă și răstoarnă neobosit ideile convenționale. Iconoclaștii, în special cei de succes, au o „afinitate pentru experiențe noi", conform respectatului neurolog al Universității Emory, Gregory Berns.

În pătrunzătoarea sa carte, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently*, acesta parcă se referea la Jobs, când scria: „Pentru a vedea lucrurile dintr-o perspectivă diferită, cea mai bună soluție este bombardarea creierul cu lucruri nemaiîntâlnite anterior. Ineditul descătușează

procesul cognitiv din lanțurile experiențelor trecute și forțează creierul să gândească diferit."[9]

Berns consideră că aptitudinile iconoclaștilor pentru inedit sunt accesibile fiecăruia dintre noi, dacă înțelegem modul în care aceștia reușesc să-și supraalimenteze creierul, astfel încât să se formeze noi conexiuni. Aceasta este o veste bună pentru admiratorii lui Steve Jobs, care doresc să înțeleagă cum gândește acesta.

Jobs nu vede lucrurile diferit față de restul oamenilor. Acesta le *percepe* diferit. Vederea nu este sinonimă cu percepția; percepția separă un inovator de un imitator. Vederea este procesul în care fotonii ating celulele receptoare ale retinei și sunt transmiși, sub forma impulsurilor neuronale, spre diferite părți ale creierului. Percepția, după cum accentuează Berns, „este un proces mult mai complex, constând în modul în care creierul *interpretează* semnalele ce-i parvin."[10] Zeci de persoane au văzut interfața grafică a companiei Xerox în cadrul complexului PARC din Palo Alto, dar Jobs a fost cel care a *perceput*-o în mod diferit. Acesta a avut o revelație, un impuls extraordinar de creativitate.

Conform lui Berns, revelațiile se petrec rareori în medii cunoscute. Aceasta pare o afirmație de bun-simț, în special dacă este să ținem cont de povestea lui Jobs și livada cu mere. Acesta a făcut legătura dintre două cuvinte între care aparent nu exista o conexiune directă — *apple* (măr) și *computer*. Revelația s-a petrecut la sute de kilometri de locul în care muncea acesta (garajul părinților săi). Unii sceptici erau de părere că nou fondata companie are nevoie de un nume mai tehnic, mai formal, deoarece altfel nu va fi luată în serios. Desigur, acei sceptici nu *percepeau* lucrurile în modul în care le *percepea* Jobs. Ideea din spatele numelui era de a face imaginea calculatorului mai atractivă pentru oamenii obișnuiți. Ce putea fi mai simplu și mai atractiv decât un măr (*apple*)? „Pare evident că revelațiile în percepți nu apar pur

și simplu dacă te uiți pentru mult timp la un obiect și te concentrezi pe acesta", spune Berns. „Revelațiile vin în momentul în care percepția noastră se confruntă cu un lucru nou, pe care nu știe să-l interpreteze. Nefamiliaritatea forțează creierul să renunțe la vechiul mod de percepție și creează unul cu totul nou."[11]

Cheia „gândirii diferite" este perceperea diferită a lucrurilor, prin ochii unui inovator. Pentru asta, trebuie să-ți forțezi creierul să facă conexiuni pe care acesta nu le-ar fi făcut anterior. Sună dificil, dar sunt moduri simple în care putem să ne punem creativitatea în mișcare. În primul rând, trebuie să înțelegem de ce acest proces este atât de dificil.

Creierul nostru reprezintă apogeul „tehnologiei verzi". Pentru a da un randament cât mai mare, acesta încearcă întotdeauna să găsească moduri în care să conserve energia. Cu alte cuvinte, când creierul nostru este confruntat cu aceiași stimuli în mod repetat, capacitatea acestuia de a răspunde este redusă. Creierul face ce a fost învățat să facă, în modul cel mai eficient posibil. Pentru ca imaginația să funcționeze la un nivel cât mai ridicat, neuronii trebuie să fie stimulați. Oamenii de știință precum Berns, care au studiat inovația, creativitatea și comportamentul creierului sunt de părere că soluția este „bombardarea creierului cu experiențe noi."[12]

„Îi doresc acestuia [Bill Gates] tot ce este mai bun. Vorbesc serios. Cu toate acestea, consider că el și Microsoft sunt puțin cam înguști. Poate că Gates ar fi avut o viziune mai amplă, dacă ar fi experimentat cu LSD sau dacă s-ar fi dus la un ashram când era mai tânăr."[13]

STEVE JOBS

Studiul caligrafiei a reprezentat pentru Steve Jobs o experiență atât de inedită, încât i-a stimulat creativitatea. Meditația din livada cu mere a reprezentat, la rândul ei, ceva nou pentru tânărul Jobs, ajutându-l să dobândească o nouă perspectivă asupra lucrurilor. Când Jobs a vizitat India în anii '70, acesta

a dat peste lucruri cu totul diferite de viața sa din suburbiile Californiei. Angajând muzicieni, artiști, poeți și istorici, el s-a expus experiențelor noi și unui nou mod de a privi problemele. Unele dintre cele mai creative idei ale lui Jobs sunt rezultatul direct al căutării de noi experiențe, prin intermediul locurilor vizitate sau al oamenilor cu care s-a asociat.

Volkswagenul fără cusur

Steve Jobs a căutat întotdeauna experiențe noi, atât pe plan fizic, cât și pe plan intelectual. O schimbare geografică ajută cu siguranță la căutarea experiențelor noi, dar, cel mai des, o abordare dintr-o perspectivă diferită poate fi soluția problemei. Steve Jobs utilizează analogii și metafore pentru a porni procesul creativ și pentru a se gândi într-un mod diferit la problema clientului.

O analogie subliniază similitudinile dintre două lucruri diferite. Folosirea acestora este o tehnică eficientă pentru a transmite mesaje, deoarece îi ajută pe ascultători să înțeleagă mult mai repede concepte noi. Compararea unei idei cu care publicul nu este familiarizat cu ceva extrem de cunoscut, va crește șansele ca aceasta să o accepte. Jobs folosește adesea analogii în discursurile sale pentru descrie produsele companiei. De asemenea, acesta pare să folosească analogiile, atunci când se gândește la posibile soluții pentru o problemă. O perspectivă familiară asupra unui fapt neobișnuit poate ajuta la crearea conexiunilor. Să luăm exemplul Volkswagen-ului fără cusur.

IBM a scos pe piață primul său calculator personal în anul 1981. Până în luna noiembrie a aceluiași an, Jobs a terminat de îmbunătățit planul ce stătea în spatele calculatorului ce avea să fie cunoscut sub denumirea de Macintosh. Mai important, cel puțin pentru echipa sa, planul descria aspectele în care Macintosh-ul urma să fie diferit față de

produsele oferite de competitorii precum IBM. Planul de afaceri, conceput de Jobs însuși, a fost rareori citat în publicații, deși ne oferă o imagine a uneia dintre cele mai strălucite minți ale timpurilor noastre. Jobs descria Macintosh-ul astfel:

> „Din 1979, Apple a investit milioane de dolari și mii de ore pentru a dezvolta o interfață consistentă, care să elimine imaginea greoaie a calculatoarelor... Filozofia ce stă la baza produsului este simplă: pentru ca un calculator personal să devină, într-adevăr, comercializabil în masă, acesta va trebui să fie funcțional, ieftin, extrem de prietenos și foarte ușor de utilizat. Macintosh-ul reprezintă un pas important în evoluția calculatorului personal. Acesta este Volkswagen-ul fără cusur al companiei noastre; un produs ieftin și de calitate."[14]

Puterea viziunii lui Steve și analogia făcută de acesta au pornit o reacție în lanț. Entuziasmul s-a făcut simțit la Apple ani la rândul. Am discutat despre importanța pe care o are viziunea în ecuația inovației, dar majoritatea viziunilor creative au nevoie de gândire creativă, iar aceasta este rezultatul unor experiențe neobișnuite și al unor moduri de a privi dintr-o perspectivă cu totul nouă problemele de zi cu zi.

„Telefonul" din industria calculatoarelor

Steve Jobs, inovatorul, a găsit o altă analogie puternică în munca unui alt mare inovator: inventatorul telefonului, Alexander Graham Bell. „Dorim să facem un produs precum primul telefon. Dorim să facem produse ce se pot vinde în masă", spunea Jobs. „Acesta este scopul Macintosh-ului. Este primul telefon al industriei noastre."[15]

Jobs a comparat Macintosh-ul cu invenția lui Bell, deoarece, înainte de inventarea acestuia în 1844, oamenii se

așteptau ca telegraful să-și găsească locul pe birourile fiecărui american. Jobs era de părere că acest lucru s-ar fi putut întâmpla, deoarece majoritatea oamenilor nu ar fi reușit să învețe să-l folosească. Secvențele de cod Morse, liniile și punctele, erau pur și simplu prea complicate pentru marea majoritate a oamenilor. Aceștia puteau să învețe codul, în cele din urmă, dar puțini doreau acest lucru cu adevărat. Jobs a provocat echipa care lucra la Macintosh să creeze „primul telefon al industriei calculatoarelor", un calculator într-atât de ușor de folosit, încât oamenii obișnuiți să-și dorească să facă acest lucru.

Analogia cu telefonul a ajutat viziunea lui Jobs să capete greutate. Acesta a fost întotdeauna un mare gânditor, care avea un talent înnăscut pentru analogii, după cum observă și autorul Jeffrey Young: „În timp ce se gândea la viitorul calculator, în timp ce medita la asta și cântarea opțiunile, Jobs a găsit o interesantă sursă de inspirație — telefoanele de pe birourile din casele oamenilor. Cu cât a meditat mai mult, cu atât o idee a început să capete contur în mintea sa: multe telefoane erau așezate pe cartea de telefoane, acela părând a fi spațiul maxim pe care ar fi trebuit să-l ocupe un calculator pe un birou."[16]

Young descrie ce s-a petrecut în continuare. Jobs a intrat într-o întâlnire al cărei subiect era design-ul, cu un telefon într-o mână și fluturând cartea de telefoane în cealaltă. Apoi a aruncat cartea de telefoane pe masă și a cerut ca Macintosh-ul să nu ocupe mai mult spațiu. Nu uitați că, ținând cont de dimensiunile calculatoarelor de la vremea aceea, un calculator de asemenea dimensiuni ar fi trebuit să fie de trei ori mai mic decât oricare dintre calculatoarele aflate pe piață la acea vreme. *De trei ori mai mic*. Echipa de design a fost realmente șocată de această cerere neobișnuită. Unii chiar au dat glas scepticismului. Dar să nu uităm, uneori o viziune este tot ce trebuie pentru a porni avalanșa

creativității. În cele din urmă, echipa a reușit să-și dea seama cum poate construi calculatorul pe verticală și nu pe orizontală. Conform lui Young: „Orientarea verticală a realimentat părerea generală a celor ce lucrau la Macintosh, conform căreia făceau un mic calcultor revoluționar, cum nu se mai făcuseră până atunci. Nu era atât de revoluționar, pe cât era inovator. Magia acestuia consta în ambalaj și în functionalitățile pe care le aducea. Steve a știut întotdeauna cum trebuie amestecate, să combine și să recicleze idei vechi, transformându-le în produse noi."[17]

Vedea Steve Jobs lumea într-un mod diferit? Da. Este Jobs singurul capabil de acest lucru? Nu. Oricine poate învăța să fie creativ, atâta timp cât ține minte că este nevoie să se lupte cu propriul creier. Prin experiențe noi și printr-un mod de gândire diferit, îi cerem creierului să aloce resurse când acesta dorește să le economisească. Nu este un lucru ușor, dar ieșind din zona noastră de confort — atât fizic, cât și mental — putem să ajutăm sinapsele să repornească. Astfel, vom putea veni cu idei noi și ne vom putea transforma viața, atât în plan profesional, cât și în plan personal. Nu trebuie să fiți surprins când veți descoperi abordări diferite pentru probleme obișnuite, pe măsură ce veți înțelege mai multe despre experiența umană.

iLecții

1 Folosiți analogiile sau metaforele când căutați soluția unei probleme. Găsind similitudini între două lucruri diferite, creierul nostru poate face conexiuni incredibile.

2 Din când în când este bine să ieșiți din zona de confort. Astfel, procesul creativ are mai multe șanse de succes.

3 Să nu vă fie frică de necunoscut. Acceptați schimbarea. Îmbrățișați diversitatea opiniilor și a experiențelor.

CAPITOLUL 7

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA MODUL ÎN CARE GÂNDIȚI

Imaginația este mai importantă decât cunoștințele.

ALBERT EINSTEIN

Una dintre cele mai inovative perioade din istorie își are originile în Florența, Italia. Renașterea a apărut în secolul al XIV-lea și s-a răspândit în întreaga Europă în următoarele sute de ani. Acea perioadă a fost caracterizată de o explozie de idei. Aceasta a generat pictori, sculptori, gânditori și inventatori. Genii precum Leonardo da Vinci și Michelangelo au contribuit la progresul științific, cultural și artistic, progres ce avea să definească perioada respectivă.

Oamenii de cultură încă dezbat începuturile Renașterii și de ce aceasta a avut originea tocmai în Florența. Unii dintre aceștia au sugerat că a fost vorba de o combinație de noroc și potrivire — o mulțime de gânditori s-au născut în aceeași perioadă, cu toții în Toscana. Foarte improbabil. Cea mai populară teorie pentru a explica geneza Renașterii este așa-numitul „efect Medici". Este vorba de rolul pe care l-a jucat Lorenzo de Medici și familia sa extrem de înstărită în punerea fundațiilor celei mai ample mișcări culturale din istoria planetei.

Istoricii sunt de părere că familia Medici poate fi considerată catalizator al inovației, deoarece ei au fost primii care au făcut un efort semnificativ în direcția stabilirii unei colaborări între oameni din domenii cu totul diferite — este vorba de arhitecți, oameni de știință, sculptori, poeți, pictori etc.

Foarte des, o singură persoană era specializată în mai multe domenii. Este cazul lui Leonardo da Vinci — matematician, om de știință, inventator, pictor, sculptor, inginer și scriitor. Acesta a fost, într-adevăr, un „om al Renașterii" și a fost și este admirat pentru polivalența sa. Gânditorii vremii, precum Leonardo, aveau câteva trăsături în comun: curiozitate de nestăvilit, dorința de a răsturna convenționalul și cunoștința faptului că inspirația vine din diversitatea experiențelor. Sună cunoscut? Ar trebui. Aceste trăsături le putem întâlni la un alt om de succes, un mare antreprenor — Steve Jobs. Indiferent dacă este vorba de un curs de caligrafie, vizitarea unui ashram indian, utilizare telefonului ca sursă de inspirație pentru calculator sau asocierea cu designeri talentați din afara domeniului calculatoarelor, Steve Jobs înțelege că „creativitatea stă în conexiuni". Experiențele sale atât de diverse au fost cele care i-au permis să facă aceste conexiuni, pe care alți oameni nu le-ar fi observat. În *The Innovator's DNA*, cercetătorii Harvard conchid: „Cele mai inovatoare companii din lume prosperă datorită asocierilor făcute de către fondatori, directori și angajați."[1]

„Contrar accepțiunii generale, inovația nu este doar o înzestrare genetică, dăruită numai unora; este un set de abilități ce pot fi dezvoltate prin exercițiu. Dacă dorești să fi unul dintre oamenii de succes care își lasă amprenta în domeniul afacerilor, trebuie să fii tu cel ce vine cu ideea cea mare, nu doar cel ce o pune în practică."[2]

Dr. JEFFREY DYER,
profesor la
Universitatea
Brigham Young

Acționează diferit pentru a gândi diferit

Mottoul Apple, „Gândește diferit", sună simplu, dar cercetătorii care au studiat inovația au observat că pentru a gândi diferit trebuie să te *porți* diferit. „Majoritatea directorilor de companie văd inovația și creativitatea ca o « cutie

neagră » — un lucru la care alții sunt buni, dar pe care ei înșiși nu-l pot face", este de părere Jeffrey Dyer, profesor de management la Universitatea Brigham Young.[3] Acesta, împreună cu alți doi cercetători, au căutat la trei mii de directori și manageri așa-numitul „ADN al inovatorului". Despre modul în care aceștia reușeau să genereze idei creative, articolul spunea următoarele: „În aproape fiecare caz subiecții descriau o întâmplare ce avea loc înainte de revelație, ceva ce a declanșat-o. Putea fi vorba despre ceva ce aceștia au văzut, o persoană cu care au discutat, un experiment pe care l-au efectuat sau o întrebare pe care aceștia au pus-o."[4] Comportamentul diferit ne ajută creierul în stabilirea conexiunilor. Deși Dyer și colegii săi nu au vorbit direct cu Steve Jobs, rezultatele studiului se potrivesc de minune cu ce știm despre acesta și despre modul în care face el legăturile. De fapt, el însuși a vorbit în termeni asemănători despre inovație și despre procesul creativ.

ADN-ul inovatorului

Dyer și colegii săi, Hal B. Gregersen și Clayton M. Christensen, au identificat cinci aptitudini speciale care îi diferențiază pe adevărații inovatori de noi, restul. Deja am discutat despre „asociere" și despre valoarea experiențelor cât mai diversificate. Vă prezint, în continuare, o scurtă descriere a celorlalte patru aptitudini necesare pentru activarea procesului creativ:

Punerea sub semnul întrebării

Inovatorilor le place la nebunie să pună sub semnul întrebării convențiile. Cercetătorii au descoperit că inovatorii de succes acordă o groază de timp gândurilor dedicate schimbării lumii. Mai exact, când aceștia caută soluții, ei își pun întrebări de genul: „Ce s-ar întâmpla dacă am face așa?"

Foarte mulți antreprenori știu exact care a fost întrebarea pe care și-au pus-o atunci când au avut cea mai importantă revelație. De exemplu, Michael Dell, care a discutat cu cercetătorii, a spus că lui i-a venit ideea de a pune bazele companiei Dell Computer, după ce și-a pus întrebarea: „De ce costă un calculator de cinci ori mai mult decât suma tuturor componentelor sale?"

Pentru a pune întrebările potrivite, cercetătorii au sugerat că acestea ar trebui să fie de forma: „De ce?", „De ce nu?" și „Ce-ar fi dacă?". De asemenea, ei au descoperit că majoritatea managerilor doresc să aducă îmbunătățiri mărunte, nu să distrugă total convențiile. Întrebările care încep cu „Cum?" duc la schimbări mai mici. În schimb, „De ce?" și „Ce-ar fi dacă?" au șanse destul de mari să ducă la răspunsuri explozive.

iPad-ul poate că nici nu ar fi apărut, dacă Jobs nu ar fi pus întrebările potrivite. Dacă acesta și-ar fi întrebat echipa: „Cum putem construi un cititor de cărți electronice mai bun pentru iPhone?", un nou dispozitiv probabil nici nu ar fi intrat în discuție. În schimb, Jobs a pus întrebarea în felul următor: „De ce nu există nicio categorie care să facă legătura între smartphone și laptop? Ce-ar fi dacă am construi noi un asemenea dispozitiv?" Acest „Ce-ar fi dacă?" a pornit întreaga discuție. O categorie de mijloc ar trebui să fie mult mai bună decât un laptop și un smartphone la un loc la anumite sarcini, precum navigarea pe internet, schimbul și vizionarea de fotografii și lectura cărților electronice. Aceste întrebări au dus la cel mai inovator dispozitiv produs de Apple de la iPhone încoace, un produs care urma să revoluționeze domeniul editorial, al divertismentului și media.

În 1996, într-un interviu pentru revista *Wired*, Steve Jobs a declarat: „Este o sintagmă în filozofia budistă, « mintea începătorului ». Este minunat să ai așa o minte."[5] Jobs se gândea la conceptul budist *shoshin*. Acesta constă într-o

atitudine de deschidere și de dorință de a învăța, dar și o lipsă a prejudecăților. Înțelepții Zen ne învață că mintea unui începător privește lumea precum o privește și un copil mic — plin de curiozitate, de mirare și de amuzament. Este mai ușor să provoci convenționalul, deoarece ai voie să pui orice întrebare dorești... „De ce?“ ... „Ce-ar fi dacă?“ ... Mintea este deschisă tuturor posibilităților.

Experimentarea

Inovatorii de succes încearcă mereu experiențe noi, indiferent dacă este vorba de cele pe plan intelectual, emoțional sau fizic. Lui Steve Jobs îi place să experimenteze, fizic și intelectual. Experimentează fizic pentru că îi place să dezasambleze diverse aparate pentru a vedea cum funcționează lucrurile. Se concentrează la fel de mult pe interiorul unui aparat, ca și pe felul în care arată acesta. În același timp, Jobs experimentează spiritual. De exemplu, el a devenit interesat de budismul Zen în timpul celor optsprezece luni petrecute la Reed College. Acesta a declarat că era atras de această filozofie, deoarece „punea mai mult accentul pe experiență decât pe înțelegerea la nivel intelectual“. Jobs a explicat: „Am văzut mulți oameni care meditau în diferite moduri, dar nu mi s-a părut că-i ajută prea mult. Am devenit foarte interesat de cei care descoperă cu adevărat lucruri mai importante decât înțelegerea la nivel abstract pe plan intelectual.“[6]

Nu este un fapt foarte cunoscut, dar multe experiențe spirituale ale lui Jobs au stat la baza diferitelor inovații ale companiei. De exemplu, când Jobs a fost convins că Apple II ar trebui să nu beneficieze de un ventilator pentru a răci sursa. Acesta era de părere că un calculator ce nu face zgomot va fi preferat de consumatori. „Această convingere a luat naștere din interesul său pentru meditație, deoarece ventilatoarele gălăgioase ale celorlalte calculatoare erau

supărătoare și distrăgeau atenția de la eleganța simplistă a dispozitivului."[7] Un calculator fără ventilator trebuia să aibă o sursă care să nu genereze căldura caracteristică calculatoarelor vremii. Conform unor autori care au scris despre începuturile Apple, pe Wozniak nu-l interesau sursele și nu prea erau mulți ingineri la vremea aceea care să ia în calcul o asemenea soluție. Jobs vedea lucrurile diferit. Viziunea lui, bazată pe experimentarea intelectuală, punea sub semnul întrebării convențiile. Acesta a angajat un inginer, pe Rod Holt, care a proiectat o sursă inovatoare pentru calculator. Aceasta a redus substanțial dimensiunea calculatorului Apple II și — drept urmare — a eliminat necesitatea ventilatorului.

> „Singurul mod în care poți veni cu ceva nou — ceva ce poate schimba lumea — este de a gândi în alți termeni decât lumea din jur. Trebuie să depășești limitele artificiale pe care și le-au stabilit ceilalți."[8]
>
> STEVE WOZNIAK

Relațiile

Multă lume se gândește la relații într-un mod excesiv de simplist. Cercetătorii au arătat că marii inovatori pun preț pe relații — dar nu în sensul obișnuit al cuvântului. În schimb, aceștia se înconjoară de oameni care le completează cunoștințele. De exemplu, Michael Lazaridis, fondatorul Research in Motion, a declarat că inspirația pentru BlackBerry i-a venit în timpul unei conferințe. De asemenea, David Neeleman a venit cu o nouă idee, un nou concept, pentru JetBlue la o conferință la care participa. Acești oameni se înconjoară intenționat de persoane noi și se supun experiențelor noi, pentru a putea avea idei care să pornească procesul creativ. Această gândire este specifică Renașterii. Steve Jobs nu a luat parte la multe conferințe, dar el ține legătura cu mulți oameni din domenii diferite, pentru a-și lărgi perspectiva. De exemplu, dacă intrați într-un magazin Apple, veți găsi produse proiectate de prietenul

său, Philippe Starck, un designer cunoscut, mai degrabă, pentru design-ul hotelurilor, sau pentru monitoare pentru bebeluși vândute în magazinele Target, decât pentru calculatoare.

Cu cât intrați în contact cu mai multe persoane din afara domeniului dumneavoastră, cu atât se formează mai multe „conexiuni", care pot genera idei revoluționare. De exemplu, Marc Benioff mi-a spus că ideea ce a stat la baza creării de adepți ai *salesforce.com* a venit din relația sa cu rapperul MC Hammer. Acesta i-a descris lui Benioff conceptul din hip-hop, de „echipă de stradă" — grupuri mici de fani ce susțin un anumit artist. Benioff a aplicat ideea atunci când s-a lansat și a creat programul „City Tour", în cadrul căruia se întâlnea cu utilizatori locali pentru a răspândi mesajul *salesforce.com*, a genera interes pentru produs și pentru a aduce la un loc consumatori, care să facă publicitate companiei. „Geniul" lui Benioff a stat în abilitatea sa de a prelua un concept normal într-o anumită comunitate — scena hip-hop — și de a-l aplica într-o manieră originală într-o comunitate nouă, tehnică.

„Uneori simpla schimbare a mediului înconjurător este de ajuns pentru a ne oferi o perspectivă diferită. Acesta poate fi motivul pentru care multă lume susține că a avut o revelație într-un loc precum un restaurant. O schimbare drastică de peisaj — o călătorie într-o țară străină, de exemplu — este și mai eficientă în atingerea acestui scop. Când vizităm locuri pe care nu le-am mai văzut, creierul nostru creează noi categorii. În cadrul acestui proces, creierul amestecă idei vechi cu imagini noi, pentru a crea noi combinații."[9]

GREGORY BERNS, *Iconoclast*

Observarea

Inovatorii observă lumea din jur cu mare atenție — în special comportamentul potențialilor clienți. În timpul acestor observații inovatorii de succes par a avea cele mai importante revelații. Cercetătorii amintesc de povestea

fondatorului Intuit, Scott Cook, care a inventat *Quicken* după ce a observat-o pe soția sa cum se lupta să țină evidența cheltuielilor, sau a lui Pierre Omidyar, cel care a pus bazele eBay, în 1996, după ce a făcut legătura între „fascinația pentru o piață mai eficientă... dorința logodnicei sale de a găsi anumite produse rare și ineficiența anunțurilor locale în găsirea produselor respective."[10]

Companiile inovatoare precum Intel au înțeles demult ce înseamnă puterea de a observa. Intel angajează mii de ingineri pentru a proiecta și produce microprocesoare de ultimă generație pentru calculatoare, mașini, laptopuri, dispozitive GPS și numeroase alte produse elecronice, care ne influențează viața de zi cu zi. Inginerii reprezintă numai o mică parte a ecuației. În timp ce aceștia sunt ocupați cu proiectarea următoarei generații de produse, un alt grup de angajați se află la mii de mile distanță, vizitând mici sate din India, trăind alături de familii în Malaezia sau observând elevi și studenți din toate părțile lumii în timp ce folosesc calculatorul. Aceștia sunt antropologi, iar slujba lor este să ajute compania să vadă lumea prin ochii clienților.

Antropologii, sau etnografii, le transmit observațiile inginerilor, care, la rândul lor, proiectează produse mai bune pentru oamenii de pretutindeni. De exemplu, există diferențe semnificative între America și Asia, din punctul de vedere al mărimii și configurației caselor, și, deoarece compania Intel este foarte interesată de viitorul produselor, odată ajunse în aceste case, aceste diferențe influențează calculatoarele și tehnologia, pentru diferitele piețe de pe glob.

Antropologii au descoperit că praful, noroiul și lipsa curentului electric sunt probleme des întâlnite în satele din India. Așadar, compania a proiectat laptopuri ce încorporează o baterie ce ține mai mult și carcase rezistente la praf. Antropologii au aflat, de asemenea, că multor familii le place să se uite la poze sau videoclipuri de pe laptop pe televizor,

dar conectarea dintre cele două era un lucru prea complicat pentru majoritatea oamenilor, așa că aceștia se mulțumeau să se înghesuiască în jurul unui ecran mic de laptop. Pe baza acestor informații, inginerii de la Intel au creat Intel Wireless Display, pentru a transmite, fără fir, informațiile de la laptop pe ecranul televizorului. În felul acesta, Intel a învățat să-și trimită angajații în afara birourilor.

Amintiți-vă că rolul creierului este de a conserva energia. Observațiile au rolul de a porni procesul creativ și de a forța mintea să facă conexiuni pe care altfel le-ar fi evitat. Cei de la Intel au învățat că, pentru a face observații utile, trebuie să-i întâlnești pe oameni în mediile acestora, nu în al tău.

Adriana Herrera este director al ERA Communications, o firmă ce se ocupă cu relații publice, cu sedii în Hawaii și San Diego. Înainte de a lucra în acest domeniu, Herrera a studiat gândirea inovatoare, având experiență în domeniul psihologiei industriale și organizaționale. Firma acesteia este dedicată cultivării unei culturi a creativității. Se poate observa acest lucru imediat, deoarece clienții sunt întâmpinați într-un mediu neobișnuit. Creativitatea nu poate înflori într-un mediu sumbru, precum o sală de conferințe. Așadar, ședințele ERA cu clienții se țin sub cerul liber și constau adesea în activități precum plimbarea, excursiile sau chiar surfingul (până la urmă, este vorba de Hawaii). Pentru idei, angajații se întâlnesc în grădini publice, pe malul oceanului sau în mijlocul valurilor. „Experiența mea în psihologie m-a învățat că exercițiul fizic ajută conexiunilor creierului, punând sângele în circulație", spune Herrera.[11]

Firma acesteia a avut, la un moment dat, rolul de a promova o conferință în San Diego care viza reducerea deșeurilor. Când Herrera a stabilit o întâlnire cu directorul serviciilor de mediu, aceasta a sugerat ca discuția să aibă loc lângă groapa de gunoi a orașului, și nu în biroul acestuia sau într-o cafenea, astfel încât să poată discuta despre „treburi

murdare". Herrera a venit cu idei noi în urma acestei experiențe, idei care au ajutat-o să comunice eficient scopul conferinței San Diego Zero Waste.

Companiile de succes în crearea de noi domenii — fie că este vorba de o nouă metodă de livrare a software-ului (*salesforce.com*), proiectarea microprocesoarelor (Intel), crearea de campanii de succes (ERA Communications), sau de prezentarea de noi feluri de a te bucura de puterea de calcul, de muzică și de divertisment (Apple) — sunt conduse de oameni care înțeleg de ce are nevoie creierul uman pentru a porni procesul creativ. Acești lideri încearcă tot timpul experiențe noi pentru a fi capabili să facă asocieri inteligente, să conecteze idei ce par a nu avea nicio legătură pentru a câștiga noi cunoștințe.

Experiențele noi pot să vă ajute să descătușați procesul creativ. Însă, pentru a atinge acest țel, trebuie să înțelegeți că ieșirea din rutina fizică și cea mentală va conduce la descoperiri nemaiîntâlnite, poate nu imediat, dar într-o bună zi. Rutina este inamicul creșterii, al progresului și al inovației. Este nevoie de încredere pentru a înțelege că ieșirea din rutină va deschide noi drumuri creative în mintea dumneavoastră. Creativitatea nu se petrece la comandă. Ceva ce ați observat în timpul unei excursii exotice într-o țară străină, cu doi ani în urmă, poate genera

> „Creierul uman lucrează interactiv. Pentru fiecare acțiune pe care o facem, utilizăm mai multe segmente ale acestuia. Folosindu-l într-un mod dinamic — stabilirea de noi conexiuni între lucruri — putem încuraja procesul creativ. Albert Einstein, de pildă, se folosea din plin de dinamica inteligenței. Priceperea lui ca om de știință și matematician este legendară. Însă, Einstein studia toate formele de exprimare, crezând că putea folosi, în nenumărate feluri, orice lucru care provoacă mintea. Spre exemplu, discuta cu poeți pentru a afla mai multe despre rolul intuiției și al imaginației... succesul său nu se datorează forței brute a puterii sale de procesare mentale, ci imaginației și creativității."[12]
>
> KEN ROBINSON, *The Element*

o idee în prezent, pe care să o aplicați afacerii dumneavoastră. Participare la o conferință care nu a avut nicio legătură cu domeniul dumneavoastră vă poate inspira să vă duceți companie la un alt nivel, într-o bună zi. Observarea clienților în mediul lor sau programarea unei întâlniri în aer liber se poate transforma, în final, într-o idee nouă de succes. Și participarea la acel curs care nu are legătură cu nimic — așa cum a participat Jobs la cursul de caligrafie —poate conduce la un nou mod de a vedea lumea, doar câțiva *ani mai târziu*. „Lucrurile nu se pun cap la cap privind înainte, ci privind înapoi", declara Jobs în discursul lui de la Stanford. „Trebuie să ai încredere că lucrurile vor fi puse cumva cap la cap în viitor. Trebuie să ai încredere în ceva — în instinctul tău, în destin, în viață, în karma, în orice. Abordarea asta nu m-a dezamăgit niciodată, iar fără ea viața mea ar fi cu totul alta."

iLecții

1 Petreceți un sfert de oră pe zi întrebându-vă cum puteți contesta convenționalul. În loc de a pune întrebarea „Cum?", încercați să folosiți întrebări care încep cu „De ce...?" și „Ce-ar fi dacă...?".

2 Căutați experiențe noi. Dacă de obicei citiți cărți științifice, încercați să lecturați una de ficțiune. Dacă în mod normal alegeți publicațiile de afaceri la standul de ziare, încercați și alte categorii din când în când, cum ar fi arhitectura, grădinăritul, artele sau antichitățile. Mergeți la conferințe care nu au nicio legătură cu domeniul dumneavoastră. Oferiți-vă voluntar la evenimente care nu au nicio legătură cu slujba dumneavoastră. Profitați de orice ocazie de a călători. Studiile au arătat că persoanele care au trăit în mai multe țări au șanse mai mari de a utiliza experiența dobândită pentru a veni cu idei, procese și metode inovatoare.

3 Angajați oameni neobișnuiți. Amintiți-vă ce spunea Jobs despre oamenii care au proiectat și au vândut Macintosh-ul. Echipa a avut succes, deoarece era formată din muzicieni, artiști, poeți și oameni de știință. Psihologii din domeniul organizațional și firmele de design inovative au descoperit că cele mai multe echipe creative sunt variate, fiind formate din oameni foarte diferiți, dar cu talente, aptitudini și experiențe complementare.

PRINCIPIUL 4

Vindeți visuri, nu produse

„Vom gândi, la rândul nostru, diferit. Îi vom sluji pe cei care ne-au acordat încă de la început încredere, cumpărându-ne produsele. Deși unii îi cred nebuni, noi vedem geniul din spatele nebuniei."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 8

VEDEȚI GENIUL DIN SPATELE NEBUNIEI

Oamenii destul de nebuni să considere că pot schimba lumea sunt cei care, până la urmă, o vor schimba.

Reclamă Apple

Expoziția Macworld, de pe 7 august 1997, ar fi putut fi cântecul de lebădă al Apple. Jobs nu mai lucra la compania pe care o fondase cu unsprezece ani în urmă și aceasta, în urma unui întreg șir de CEO care s-au perindat la conducerea ei, tocmai scosese pe piață o serie de produse mediocre. Directorii John Sculley, Michael Spindler și Gil Amelio aveau, cu toții, diplome în domeniul financiar, în inginerie sau în fizică. Toți trei erau inteligenți, dar aveau un defect fatal: niciunul nu l-a înțeles cu adevărat pe clientul Apple. Așadar, vânzările Apple erau la pământ, scăzând de la unsprezece miliarde, cât fuseseră în 1995, la șapte miliarde de dolari. Compania pierdea bani și angajați de valoare. Mulți veterani s-au simțit deziluzionați și au demisionat. Alții au fost demiși, când Gil Amelio a anunțat concedieri masive în 1996. Apple era aproape de faliment. Scânteia care a aprins revoluția calculatoarelor era în pericol să se stingă.

În Boston, la Macworld Expo, Steve Jobs — readus de Amelio la Apple în calitate de „consilier" — s-a urcat, din nou, pe scenă, într-o cascadă de aplauze. El a făcut câteva anunțuri, printre care demisia lui Amelio și numirea unui nou consiliu directoral. Jobs și-a păstrat, în continuare, rolul de CEO al Pixar, dar urma să conducă Apple în

perioada de „interimat". Subiectul principal al serii nu se concentra pe cei absenți, ci, dimpotrivă, pe cei aflați de față, chiar dacă numai prin satelit. Steve a anunțat o investiție de o sută cincizeci de milioane de dolari din partea Microsoft, inamicul de-o viață al Apple. Bill Gates a apărut pe un ecran imens. A fost întâmpinat cu aplauze reținute și, pe alocuri, chiar cu huiduieli. Jobs a sărit în apărarea lui Gates, subliniind faptul că cele două companii trebuie să colaboreze pentru progresul industriei și pentru supraviețuirea Apple. De remarcat este că la eveniment nu a fost anunțat niciun produs nou. Astfel, presa s-a concentrat, de înțeles, pe știrea întoarcerii lui Steve Jobs și pe „afacerea Microsoft". Privind în retrospectivă, ne putem forma o imagine asupra strategiei inovației care a dus la „relansarea" Apple: Jobs cunoștea clienții companiei mai bine decât oricine altcineva. Le înțelegea nevoile, speranțele și visurile. Le înțelegea nebunia.

Clienții noștri vor schimba lumea

În săptămânile care au precedat discursul din Boston, Jobs i-a întrebat pe o sută de angajați ai Apple: „Care este cea mai mare companie din domeniul educației, din lume?" Numai două persoane au răspuns corect: „Apple". Compania era, pe departe, cel mai mare furnizor de produse pentru sistemul educațional. 65% dintre calculatoarele folosite de profesori erau produse de această companie. Jobs considera că, dacă angajații Apple nu știu — sau nu apreciază — rolul pe care îl joacă în viața clientului, atunci este imposibilă crearea unui produs pe măsura nevoilor acestuia.

Pe lângă sistemul educațional, Apple era pe primul loc în vânzările calculatoarelor către profesioniști din domeniul editorial și din domeniile care țin de creativitate, precum designul. Jobs susținea că, deși Apple ocupa doar șapte la sută din piață, compania domina cu 80% în domeniile

publicității, graficii, presei și tipografiei. De asemenea, dintr-o sută de pagini pe internet, șaizeci și patru erau create folosind calculatoare Mac. Indivizii creativi erau, desigur, o categorie importantă de clienți pentru Apple. Ei urmau să ajute compania să se pună înapoi pe picioare. Jobs este de părere că Apple a neglijat acest tip de client fidel. „De exemplu, între zece și cincisprezece la sută din vânzările de Mac-uri pot fi asociate clienților care utilizează Adobe Photoshop ca aplicație principală", spunea Jobs audienței. „Când a fost ultima dată când ați văzut Adobe și Apple avantajați reciproc de vânzările Photoshop? Când a fost ultima oară când Apple a mers la Adobe și a întrebat: « Cum poți face ca un calculator să ruleze Photoshop mai repede? » Ne vom concentra atenția pe aceste aspecte."[1]

Cu puțin timp înainte de discursul lui Jobs, revista *Wired* a publicat o ediție în care logoul Apple era prezentat sub forma unui măr din care încolțeau ghimpi. Revista titra pe prima pagină: „Rugați-vă." O altă publicație susținea: „Apple a devenit irelevant."[2] În compania considerată de unii în pragul falimentului, Jobs a văzut o companie extrem de relevantă, pentru că el înțelegea rolul pe care Apple îl juca în viața clienților săi. Apple avea o activitate strălucitoare, spunea Jobs. Problemele apăreau pentru că nu se concentra pe aspectele esențiale, ignorând nevoile celor douăzeci și cinci de milioane de clienți fideli.

Jobs și-a încheiat prezentarea din Boston cu o remarcă anticipând una dintre cele mai agresive campanii din istoria corporațiilor, dând tonul renașterii Apple. Jobs a făcut o pauză, a reluat pe un ton jos vorbind rar. A descris, în următoarele două minute, modelul de client vizat de Apple — aptitudinile, nevoile și visurile acestuia:

> „În final, vreau să vă vorbesc puțin despre Apple ca brand și ce înseamnă acesta pentru mulți dintre noi... Consider, în continuare, că trebuie să gândești diferit ca să-ți cumperi

un calculator Apple. Cumpărătorii acestor calculatoare, cred eu, chiar gândesc diferit. Ei reprezintă spiritul creativ al lumii. Ei nu doresc, pur și simplu, să rezolve probleme, ci să schimbe lumea, folosind orice mijloc aflat la îndemână. Noi trebuie să le oferim acest mijloc. Cu puțin noroc, ceea ce ați văzut astăzi aici vă va da încrederea că și noi, alături de acești oameni, vom gândi diferit și vom fi la nivelul așteptărilor clienților care ne-au cumpărat produsele de la bun început. Foarte des, oamenii se consideră nebuni, dar în nebunia lor noi vedem geniul. Aceștia sunt oamenii cărora le creăm instrumentele de lucru."[3]

În cinstea nebunilor

La numai o lună după Macworld Expo din Boston, Apple a lansat campania publicitară „Gândește diferit", despre care mulți cred că a reabilitat imaginea companiei deteriorată de eșecurile din anii anteriori. Campania, creație a TBWA/Chiat/Day, a fost lansată în septembrie 1997 și a fost încununată de succes, câștigând mulți „adepți" și rămânând vârful de lance al Apple până în 2002, o eternitate în lumea publicității. În ultimii unsprezece ani, fără Steve Jobs la cârmă, compania își pierduse rolul de lider. Imaginea a fost recâștigată în numai treizeci de secunde. Reclamele televizate au reamintit angajaților Apple cine sunt clienții companiei și clienților acesteia le-a întărit credința că Apple le înțelege speranțele și visurile.

Reclamele din cadrul campaniei „Gândește diferit" erau numite „Crazy Ones" („Nebunele"). A fost una dintre cele mai pline de inovație campanii publicitare din toate timpurile. În spoturile publicitare era prezentat un montaj ce înfățișa oameni mari, gânditori, inventatori și rebeli: Albert Einstein fumând o pipă, Bob Dylan cântând la muzicuță, Martin Luther King Jr. rostind binecunoscutul discursul ce începea cu: „Am un vis", Richard Branson scuturând o sticlă

de șampanie, Martha Graham dansând și Picasso pictând. În timp ce imaginile se derulau pe ecran, actorul Richard Dreyfuss citea un poem în vers liber care, deși nu era scris de Steve Jobs, îi reflecta opiniile cu privire la descoperiri:

> „În cinstea nebunilor. În cinstea nonconformiștilor și a rebelilor. Pentru cei care au ridicat glasul. Cei ce văd lucrurile diferit nu se supun regulilor. Aceștia nu au respect pentru *status quo*. Pe aceștia îi putem cita, putem să nu fim de acord cu ei, îi putem glorifica sau demoniza. Singurul lucru pe care nu-l putem face este să-i ignorăm. Ei au schimbat lumea. Ei au împins omenirea înainte. Deși unii îi catalogheză drept nebuni, noi vedem geniul. Oamenii destul de nebuni să creadă că pot schimba lumea sunt cei care, în cele din urmă, o vor schimba."[4]

Lectura textului nu are impactul poemului recitat de Dreyfuss (puteți să-l vizionați pe YouTube la adresa www.youtube.com/watch?v=XUfH-BEBMoY). Vă recomand cu dragă inimă vizionarea lui. Veți înțelege cum un actor talentat poate da viața acestor cuvinte. Steve Jobs susține că această campanie publicitară își propunea revigorarea companiei, aducându-le aminte angajaților cine sunt eroii acesteia. De asemenea, campania le reamintea clienților să creadă în propriile forțe, speranțe și visuri. Reclama se încheie cu imaginea unei fetițe care deschide larg ochii, ca și cum ar fi văzut posibilitățile așternându-se în fața ei. Din reclamă rezultă că utilizatorii calculatoarelor Apple văd

> „Întregul scop al campaniei «Gândește diferit» este de a le aminti oamenilor, dar și angajaților, ce reprezintă Apple. Ne-am gândit îndelung la modul în care am putea transmite valorile noastre, cine suntem și ce reprezentăm. Ne-am dat seama că, în momentul în care nu cunoști pe cineva bine, poți să afli destul de multe despre acesta întrebându-l: „Care sunt eroii tăi?" Așa că ne-am propus să vorbim despre eroii noștri."[5]
>
> STEVE JOBS

posibilități ascunse, pe care oamenii „obișnuiți" nu le pot observa. Apple le vorbea direct acestora, minților creative, nonconformiștilor și rebelilor.

Campania, precedată de prezentarea susținută de Jobs, punea în evidență diferența fundamentală dintre oamenii inovatori și imitatori: cei dintâi prețuiesc visurile și cred cu putere în capacitatea clienților lor de a schimba lumea în vreme ce imitatorii nu văd în clienți decât imaginea banilor și nimic mai mult.

Clienții nu sunt doar vizitatori

Între anii 1995 și 2000, în apogeul boom-ului erei internetului, companiile care ofereau doar servicii superficiale apăreau ca ciupercile după ploaie. Ele nu voiau decât să ia privirile vizitatorilor. Antreprenorii, investitorii și analiștii erau în unanimitate de acord că, în momentul în care destule priviri au zăbovit asupra unui site, aceste tinere companii puteau transforma cu usurință atenția publicului în bani. Știm cu toții ce a urmat. Cei care au pornit din timp în goana după aurul digital s-au îmbogățit. Cei mai mulți au dat faliment. La momentul respectiv eram moderatorul unei emisiuni pe un post național de televiziune, numită TechTV și cunoscută acum ca G4 (colegii mei i-au cooptat pe moderatorii Leo Laporte, autor în domeniul tehnologiei, John Dvorak, cronicar la reviste de calculatoare și antreprenorul Kevin Rose, fondator al Digg). Emisiunea era platforma ideală de unde puteam observa fenomenul care avea să se numească „exuberanța irațională". I-am cunoscut pe reprezentanții acestui fenomen, pe Stephan Paternot și Todd Krizelman. Aceștia au fost botezați *Bubble Boys* (Băieții balonului de săpun) și nu în sensul bun.

Cei doi prieteni au pus bazele *TheGlobe.com*, lansat în noiembrie 1998, înregistrând câștiguri-record pentru

o singură zi. Nici până în ziua de azi nu am putut înțelege cum a ajutat *TheGlobe.com* viața cuiva. După cum se pare, nici fondatorii acestuia nu înțeleg. *TheGlobe.com* era un fel de soluție pentru chat, mesagerie — un „portal", pe scurt. Oricum, pentru cei doi nu conta. Au cheltuit banii, afișându-și ostentativ succesul, iar la un an după reușita lor au pierdut totul, când „portalul" s-a prăbușit definitiv. Prețul unei acțiuni a căzut de la 97 de dolari, la aproximativ zece cenți. Privind în retrospectivă, căderea *TheGlobe.com* putea fi prevăzută cu ușurință. O echipă de reporteri CNN l-a filmat pe Paternot într-un club new-yorkez, în timp ce dansa cu iubita lui, un fotomodel. „Am banii, am fata. Acum pot să trăiesc viața frivolă și dezgustătoare"[6], spunea el. Inutil să spunem că cei doi nu împărtășeau etosul lui Steve Jobs. În timp ce *Bubble Boys* se jucau de-a grangurii, Jobs construia produse care aduceau un beneficiu real consumatorilor, ajutându-i pe aceștia în îndeplinirea scopurilor reale. În lumea Apple, spre deosebire de cea a *Bubble Boys*, clienții nu sunt doar o pereche de ochi pe un site. Ei sunt bărbați și femei, tineri și bătrâni, amatori și profesioniști, cu toții având ceva în comun: dorința de a trăi într-o lume mai bună. Apple a creat produse care schimbă lumea, produse care îi ajută pe clienții companiei să-și împlinească aspirațiile de a schimba lumea.

Dacă intrați în aproape oricare club de noapte, veți observa că DJ-ul se folosește de un Mac. Unii folosesc PC-uri, dar pentru cei mai mulți din branșă, notebook-urile Mac reprezintă prima alegere. Eu nu sunt tocmai un obișnuit al cluburilor, dar presupun că DJ-ii sunt sofisticați, iar Mac-urile sunt *cool* în egală măsură. Cu toate acestea, când am întrebat un DJ dintr-un club din Las Vegas de ce preferă Mac-ul, răspunsul acestuia nu a avut nicio legătură cu sofisticăreala. „Acesta nu se cedează și nu se blochează. Nu pot să risc

marea mea șansă la hotelul Venetian, din cauza unui calculator blocat", spunea acesta.

Acest DJ nu folosea un Mac pentru a da bine, ci pentru că avea încredere în el. Visul lui era de a ajunge un DJ de succes și de a presta pe scena celor mai bune cluburi din Vegas, New York și Londra. Este un apostol al Apple, deoarece produsele companiei l-au ajutat să-și realizeze visul. Principala grija a sa era temutul *ecran albastru al morții*. Acesta i-ar fi pus cu siguranță capăt carierei, indiferent de cât de modern ar fi arătat.

Știm ce vrem

Steve Jobs își cunoaște într-atât de bine clienții, încât poate construi produse remarcabile fără a organiza focus grupuri. El, pur și simplu, nu le vede rostul. Jobs nu angajează consilieri și nu execută o cercetare amplă a pieței. „Singurii consilieri pe care i-am angajat în cei zece ani în care am lucrat la companie au fost cei de la o firmă de la care am vrut o analiză a strategiei de piață a companiei Gateway, astfel încât noi să nu facem aceleași greșeli [în momentul lansării magazinelor Apple] pe care le-au făcut aceștia. Noi nu angajăm consultanți în virtutea inerției. Noi, pur și simplu, dorim să aducem lumii produse minunate", spunea odată Steve Jobs.[7]

Asta nu înseamnă, însă, că Apple nu ține cont de opinia clienților săi. Cu siguranță, compania pune preț pe aceasta, iar rezultatul este continua îmbunătățire a programelor, culorilor, designului și funcțiilor calculatoarelor. Dar nu trebuie să uităm: există inovație și Inovație, iar când vine vorba despre succes la Apple, Steve Jobs nu ezită să-și pună întrebarea: „Ce mi-aș dori eu?" Se pare că Jobs și angajații companiei sunt cel mai bun focus grup pentru produsele

companiei. Când a fost întrebat de ce compania nu folosește consultarea de grup a publicului-țintă, Jobs a răspuns:

> „Aici nu discutăm despre cultura pop și nu dorim să păcălim pe nimeni. Nu încercăm să-i convingem pe oameni că își doresc ceva. *Încercăm să ne dăm seama ce ne dorim noi.* Și consider că putem să ne dăm seama destul de bine dacă un produs va fi acceptat de către viitori clienți. Pentru asta suntem plătiți. Nu poți să te duci, pur și simplu, la oameni, întrebându-i care este următoarea mare inovație. Henry Ford a spus: « Dacă i-aș fi întrebat pe clienții mei ce doresc, aceștia mi-ar fi răspuns: Un cal mai rapid. »"[8]

Analistul pe probleme de tehnologie Rob Enderle scria: „Steve Jobs se ferește de focus grupuri ca de ciumă. Și asta pentru că, în mare măsură, clienții nu știu ce-și doresc de la un produs nou." Enderle crede că, dacă Apple și-ar fi plecat urechea la astfel de studii de piață, iPad-ul ar fi semănat mai mult cu tableta Microsoft, apărută cu un deceniu înainte. Ar fi fost mai costisitor, mai greu și, probabil, mai eficientă — pe scurt, un laptop fără tastatură. În schimb, compania a adus pe piață un dispozitiv subțire, ușor de transportat și de folosit. Enderle este de părere că, astfel, Apple a comercializat mult mai multe unități decât dacă i-ar fi întrebat pe clienți ce-și doresc. „Majoritatea comercianților aruncă pe piață produsele care au fost testate pe eșantioane, în speranța că acestea îl vor cuceri pe client", declara Enderle. „Apple, pe de altă parte, construiește puține produse și se folosește de tehnici de marketing pentru a-i atrage pe clienți."[9]

Jobs susține că este dificil să proiectezi un produs, ghidându-te de consultarea publicului-țintă, deoarece majoritatea celor care fac parte din focus grupuri nu știu nici ei ce-și doresc, până nu le arăți ceva. Dar cum află angajații Apple soluția acestei dileme? Cum află dacă un produs va cuceri clienții, înainte de a-l construi? Răspunsul este destul

de simplu. Ei caută răspunsul la cel mai edificator grup de consumatori, acel grup cu pretențiile cele mai ridicate: ei înșiși. *Încercăm să ne dăm seama ce ne dorim noi.* La baza ADN-ului companiei stă clientul. Spre acesta își îndreaptă Jobs și echipa sa obsesiv gândurile. Dacă ceva este pe placul acestuia și al echipei sale, cu siguranță va fi și pe placul multor clienți. Astfel Apple reușește să aducă pe piață produse foarte populare și profitabile.

Revelații tehnologice

„Consilierii" pe probleme de inovație folosesc termeni precum *inovație centrată pe utilizator*, *colaborare în masă* și *crowdsourcing*. Acești termeni fac parte din jargonul meseriei și se rezumă la ideea că producătorii și designerii trebuie să aplece urechea la părerea consumatorului și să-i includă pe clienți în proiect. Nu-l veți auzi niciodată pe Steve Jobs folosind acești termeni, în schimb îi veți auzi de la „experții" în inovație. Putem trage concluzia că experții nu prea înțeleg subiectul. Jobs nu se lasă impresionat de jargon. El dorește, în schimb, să creeze ceva atât de simplu, abordabil și estetic, încât viața clienților companiei să fie îmbunătățită.

Apple acordă neîncetat atenție clienților. Cu toate acestea, adevăratul secret al inovațiilor companiei, *Inovația*, vine dintr-o cu totul altă sursă. Compania le prezintă clienților un mod cu totul nou de a gândi soluțiile problemelor. Este ce voia Jobs să sugereze când spunea că Apple nu se concentrează pe focus grupuri, fără ca prin aceasta să se înțeleagă că nu trebuie să nu-ți asculți clienții. El propovăduiește o apropiere fără precedent față de aceștia. Legătura trebuie să fie atât de puternică, încât vei ști ce le trebuie înainte ca ei înșiși să-și dea seama.

Robert Verganti, profesorul italian de management, invocă un argument puternic în favoarea companiilor care

aduc inovații radicale impun o viziune, numită de acesta *propunere*, care le insuflă clienților ce produse vor iubi. „Apple decide ce vor dori clienții, nu clienții ce trebuie să facă Apple. Apple nu ne ascultă pe noi. Mai degrabă, noi ascultăm de Apple", spune Verganti.[10] El consideră că este bine să-ți asculți clienții când îți propui să îmbunătățești mai mult un produs deja existent însă este greu să crezi că astfel schimbările vor fi revoluționare, mai spune profesorul italian. Ceea ce Apple a adus lumii poate fi descris, mai degrabă, ca „revelație tehnologică", o viziune asupra viitoarelor dorințe ale clientului. Astfel, Apple ne schimbă modul în care vedem lumea. Verganti consideră că Apple nu este condus într-o maniera *centrată-pe-utilizator*, ci pe ceva mult mai semnificativ, și anume pe valorile clientului. „Dacă te concentrezi asupra produselor pe care le aduci pe piață și ești mândru de acestea, în cele din urmă, compania va avea succes și va înregistra profit. Mulți manageri și CEO se concentrează atât de mult pe valoarea acțiunilor, încât dau uitării clientul. Astfel, este ignorat unul dintre ingredientele principale ale succesului."[11] Apple s-a dovedit a fi o companie atât de profitabilă, deoarece s-a concentrat pe nevoile clienților săi. Steve Jobs a adus pe piață revelații tehnologice, începând cu introducerea lui Apple II și a continuat la fel până în ziua de azi, mai ales în domeniile muzicii, telecomunicațiilor și în programarea celularelor.

Rețeta pentru muzica digitală

Apple nu a pus pe piață iPod-ul, în 2001, cu scopul de a porni o revoluție, ci pentru a rezolva o problemă a clienților săi. Dispozitivele digitale de redare a muzicii din acea perioadă aveau o memorie redusă și stocau puțin piese muzicale, cam câte puteau fi ascultate cu ajutorul unui CD player portabil. Câteva produse, bazate pe un hard disk Fujitsu de 2,5 inchi, puteau stoca până la câteva mii de melodii.

Cu toate acestea, ele aveau un defect fundamental: viteza de transfer între calculator și player era dureros de mică. Însă Apple a venit cu o soluție: FireWire.

Pe data de 23 octombrie 2001, Steve Jobs a prezentat primul iPod: „1 000 de piese în buzunarul tău". El a vorbit despre o nouă eră a dispozitivelor mobile destinate ascultării muzicii, în care fiecare poate să-și ia cu el audioteca. A zăbovit asupra invenției botezate FireWire, demonstrând cum iPod a rezolvat problema transferurilor greoaie. FireWire a fost dezvoltat de către companie în cursul anilor '90, pentru facilitarea transferului informației între diferite dispozitive. Încorporând această tehnologie în noul player, Apple a rezolvat problema care-i împiedica pe utilizatori să se bucure la maximum de muzică. Jobs spunea în legătură cu această soluție:

> „Apple a inventat FireWire, prezent pe fiecare calculator pe care-l producem. De asemenea, este prezent la iPod. Este primul și singurul player dotat cu FireWire. Cu ce scop? Viteza. Poți stoca un întreg CD pe acesta în mai puțin de zece secunde. Să aruncăm o privire asupra acestuia, comparându-l cu USB-ul. Între cinci și zece secunde pentru a transfera un întreg CD, în comparație cu cinci minute, cât durează transferul prin intermediul USB. Imaginați-vă despre cât timp este vorba când discutăm despre câteva mii de piese. Pe iPod acestea se pot încărca în zece minute cu ajutorul FireWire. În schimb, pe un player USB, aceeași operațiune va dura cinci ore. Sub cinci minute pe iPod, în comparație cu cinci ore. Este de treizeci de ori mai rapid decât orice player MP3."[12]

Desigur, iPod-ul are și alte caracteristici notabile: o rotiță pentru derulare, în scopul facilitarii navigației, o baterie care ține până la zece ore, dimensiunea redusă (cam cât a unui pachet de cărți de joc) și clasica manevrabilitate, specifică design-ului tuturor produselor Apple. Pe scurt, iPod

este superior oricărui alt player. Cu toate acestea, *nu* a fost o inovație radicală. „Revelația tehnologică" s-a petrecut abia doi ani mai târziu, odată cu lansarea iTunes Music Store (magazinul online iTunes).

Pe data de 28 aprilie 2003, Steve Jobs a redefinit procesul de obținere și ascultare a muzicii. Cum ar spune Verganti, Jobs a făcut o propunere clienților săi — una pe care n-ar fi putut s-o obțină de la niciun focus grup: în schimbul a nouăzeci și nouă de cenți pentru fiecare piesă, aceștia se bucurau de o experiență mult mai satisfăcătoare în ascultarea muzicii. Dacă Jobs nu ar fi făcut altceva decât să asculte opinia clienților, niciunul dintre aceștia nu i-ar fi spus că dorește să plătească pentru muzică. El și-a pus în gând să schimbe modul în care clienții priveau fenomenul. Astfel, Jobs și-a început prezentarea cu o lecție de istorie. „Cu toții știm că, în anul 1999, a apărut fenomenul numit Napster. Totul s-a sfârșit în 2001, dar am putut trage o lecție importantă. Am aflat că internetul a fost făcut pentru a transfera muzică. Succesorul lui Napster, Kazaa, există și azi. Este o parte pozitivă și una negativă a acestui aspect. Partea pozitivă este că utilizatorii se pot bucura imediat de achiziția lor. Ei nu mai trebuie să se ducă la magazinul de muzică. Latura negativă constă în faptul că este vorba de furt. Astfel, să ne uităm din perspectiva utilizatorului la avantaje și dezavantaje."[13]

Jobs a prezentat în continuare o listă de beneficii:

- **O selecție extrem de cuprinzătoare de muzică, mult mai mult decât ar putea oferi orice magazin de pe planetă.**
- **Capacitate nelimitată de a scrie CD-uri.**
- **Stocarea muzicii pe un număr nelimitat de playere MP3.**
- **Este gratuit.**

„Ce nu este în regulă cu asta?“ a întrebat Jobs. Acesta a răspuns la întrebare, prezentând „latura întunecată“:

- **Download-ul nu este de încredere.**
- **Calitatea pieselor lasă de dorit. („Multe dintre aceste cântece sunt salvate și stocate de copii în vârstă de șapte ani, care nu se prea pricep.“)**
- **Nu există preview. („Poți pierde mult timp cu înregistrarea unei piese pentru a-ți da seama că nu este cea pe care o doreai.“)**
- **Albumul nu are copertă.**
- **Este furt.**[14]

„Mulți nu acordă importanță acestor aspecte“, a continuat Jobs. „Ei se concentrează pe latura pozitivă. Ei bine, de ce a ajuns acest mod de a face rost de muzică atât de popular? Deoarece nu există alternativă legală cu care să concureze.“ După această introducere, Jobs a prezentat iTunes Music Store: „Înregistrări muzicale făcute cum trebuie.“

Jobs relatează cum Apple a negociat cu cele mai mari case de discuri. Inițial, iTunes Store avea o arhivă de două sute de mii de piese. Puteai să stochezi piesele descărcate pe un număr nelimitat de iPod-uri. Jobs știa că unii consumatori vor fi de părere că până și suma de nouăzeci și nouă de cenți este costisitoare, în special când beneficiarii puteau face rost de muzică pe gratis. Astfel, el spunea despre acest subiect:

> „Ce reprezintă nouăzeci și nouă de cenți? Câți dintre voi ați băut o cafea cu lapte de la Starbucks în această dimineață? Ei bine, acesta costă trei dolari. Ați fi putut cumpăra trei piese. Și gândiți-vă câte cafele cu lapte sunt vândute chiar în acest moment în toată lumea. Să privim, încă o dată, dezavantajele. Ce înseamnă o calitate a pieselor descărcate

în care să nu ai încredere? Un scenariu tipic: cauți pe Kazaa un cântec. Dar nu găsești numai unul, găsești vreo cincizeci, șaizeci. Apoi, alegi o sursă și speri ca aceasta să fie de încredere, dar, de cele mai multe ori, se dovedește a fi dezamăgitoare. Descărcarea merge agonizant de încet și, pe la jumătate, se blochează. Poți încerca din nou, dar rezultatul va fi același. După câteva încercări, în cele din urmă, descarci cântecul, pentru a constata că s-a întrerupt cu puțin înainte de final, că lipsește un segment sau că a fost stocat de cineva care nu știa prea bine cum să facă acest lucru, iar melodia sună oribil. Încerci, din nou și din nou, pentru ca, după cincisprezece minute, să reușești, în cele din urmă, să descarci o versiune bună. Pe scurt, vei pierde o oră pentru a descărca patru piese, pe care puteai să le cumperi pentru numai patru dolari de la Apple. Este ca și cum ai lucra pentru un salariu sub minimum pe economie! În plus, furi."[15]

iTunes Music Store este un exemplu de revelație tehnologică. „Produsul iPod nu este doar un player portabil de muzică. Întregul sistem creat de Apple — iPod-ul, aplicația software iTunes, iTunes Store, modelul de afacere pentru a comercializa muzica — oferă o experiență cu totul deosebită... Astfel, succesul iPod-ului nu se datorează numai design-ului deosebit și a caracteristicilor tehnice de neegalat, precum interfața cu utilizatorul și nici numărului extrem de mare de piese care pot fi stocate pe acesta, cum sugerează unii oameni. Principalul motiv aflat la baza succesului stă în sensurile date de clienți componentelor imateriale ale iPod-ului", este de părere Verganti.[16]

Apple și-a recâștigat energia, nu datorită iPod-ului, ci odată cu lansarea iTunes Music Store. iPod-ul a fost, într-adevăr, o invenție impresionantă, dar a reprezentat o îmbunătățire treptată. În schimb, Music Store a fost scânteia care a aprins o revoluție. Verganti ne aduce aminte ca Apple a scos pe piață iPod-ul, în 2001, iar lansarea iTunes

Store a avut loc în 2003. Varianta pentru Windows a apărut un an mai târziu. Profesorul subliniază faptul că solicitările pentru iPod au început să crească abia în 2004, an în care vânzările au fost de opt ori mai mari decât toate vânzările cumulate pe anii anteriori. Astăzi iTunes Store este lider pe piața muzicii pe plan mondial. Astfel, Apple a devenit cel mai mare comerciant de muzică. Lista iTunes cuprinde peste douăsprezece milioane de titluri de piese muzicale, cincizeci și cinci de mii de emisiuni televizate și opt mii cinci sute de filme.

Cum a devenit Apple cea mai de succes companie în domeniul muzicii? A inventat playerul muzical? Nu. Erau o casă de discuri? Nu. A fost Apple prima companie care a pus, prin intermediul descărcării, muzica la dispoziția utilizatorului? Nu. Cu toate acestea, Apple a făcut ceva ce nicio altă companie nu făcuse până atunci: a îmbunătățit radical experiența utilizatorului.

iPod-ul este un exemplu clasic de design centrat-pe-utilizator (tu ai o problemă, noi avem o soluție). În schimb, iTunes Store este un exemplu de inovație radicală, care, după cum subliniază Verganti, „arareori apare din vânătoarea de clienți."[17] Apple a făcut o *propunere* clienților săi. Dacă ești de acord să plătești o sumă modică pentru muzică, vei primi, în schimb, capacitatea de a descărca muzica mai rapid, cu mai multă încredere, poți avea o audiotecă vastă la dispoziția ta și, în plus, o aură luminoasă.

Apple revoluționează telefonul

iPod-ul a transformat Apple și întreaga industrie muzicală. În 2007, iPhone a transformat, pentru a doua oară, compania și a revoluționat industria telecomunicațiilor. Revista *Time* întâmpina iPhone-ul ca cea mai bună invenție a anului 2007, pentru mai multe motive:

- **Are un aspect plăcut.** (Jobs considera că designul trebuie să fie pe măsura tehnologiei.)
- **Ecranul este tactil.** Apple fusese pionierul interfeței grafice, odată cu Macintosh. De asemenea, compania a știut să întrebuințeze tehnologia *multitouch*, dându-le utilizatorilor impresia că manevrează datele direct cu mâinile lor.
- **A dus la îmbunătățirea mărcilor concurente de telefoane.**
- **Nu este un telefon; este o platformă.** Această afirmație s-a dovedit a fi adevărată, deoarece mii de programatori, care nu luaseră parte la dezvoltarea software-ului propriu-zis al telefonului, au creat așa-numitele „apps", care ne fac nouă tuturor viața mai ușoară.[18]

De remarcat este că niciunul dintre motivele care i-au impresionat pe jurnaliștii revistei *Time* nu ar fi reieșit, dacă Apple și-ar fi întrebat utilizatorii și clienții ce-și doresc de la un smartphone. Imaginați-vă ce s-ar fi petrecut în cazul în care utilizatorii ar fi fost întrebați dacă le-ar fi convenit utilizarea unui dispozitiv fără stylus. *Fără stylus? Ce ați dori să folosim în schimb? Cum am putea naviga? Cu degetele? Asta-i absurd. Vă rugăm să faceți un telefon cu tastatură retractabilă și noi vom fi fericiți.* Clienții nu inovează; ei repetă. Astfel, Apple a fost nevoită să facă o propunere, o viziune asupra telefonului, asupra modului în care acesta poate să ne schimbe viața. Jobs a făcut această propunere, în ianuarie 2007:

> „Cele mai avansate telefoane mobile sunt denumite *smartphone*. Acestea adaugă unui telefon obișnuit capacitatea de a citi e-mailuri și un internet embrionar. Problema este că aceste telefoane nu sunt deloc *smart* (isteț) și nici prea ușor de utilizat... De fapt, sunt chiar complicate... Ceea ce ne dorim este să facem un produs care să fie cu mult mai

smart decât orice dispozitiv mobil și care să fie, de asemenea, extrem de ușor de utilizat. Asta este iPhone-ul...“[19]

Steve Jobs și echipa care a lucrat la iPhone s-au bazat pe instinct. Ei s-au pus în pielea clienților. „Cu toții aveam telefoane mobile. Cu toate acestea, le uram, erau extrem de dificil de întrebuințat. Software-ul era teribil. Nici hardware-ul nu era prea bun. Am vorbit cu prietenii noștri și am ajuns la concluzia că și aceștia își urăsc telefoanele. Toată lumea părea să urască dispozitivul“, a declarat el unui reporter al revistei *Fortune*. Și a continuat:

„A fost o provocare dificilă. Doream să facem un telefon minunat de care să ne îndrăgostim. Dispuneam de tehnologia necesară: miniaturizarea pe care ne-a pus-o la dispoziție iPod-ul și sistemul de operare al Mac-ului. Nimeni nu s-a gândit până atunci că un sistem de operare sofisticat, precum OS X, ar putea echipa un telefon mobil. Cu adevărat, o provocare. Am avut o dezbatere aprinsă în companie cu privire la fezabilitatea acestei idei. Astfel, mi-am folosit dreptul de veto și am decis că o vom pune în practică. Cei mai buni programatori erau de părere că vom reuși, așa că trebuia să-i lăsăm să încerce. Așa au și făcut.“[20]

Provocând inerțiile sistemului și făcând o propunere cu privire la ceea ce putea fi un telefon, Steve Jobs nu a creat doar un telefon mai bun, ci întregul „ecosistem“, o rețea activă de programatori care creează aplicații (în momentul de față numărul acestora a ajuns la 140 000 și este în continuă creștere) de care puțini au crezut că se vor bucura, pe care puțini s-au gândit că se vor sprijini în viața de zi cu zi.

Fostul propovăduitor al Mac-ului și fondatorul Alltop, Guy Kawasaki, spunea odată că scopul inovației nu este de a crea produse și tehnologii grozave, ci de a-i face pe oameni fericiți. Cu alte cuvinte, indiferent de produsele și serviciile

create (calculatoare, pagini de internet, smartphone-uri, echipament avansat pentru diagnostic medical etc.), nu trebuie să uiți că scopul este același: satisfacerea clientului. Dedicați-vă excelenței și păstrați-vă vie dorința de a dărâma convențiile.

Umplând un gol de care clienții nici nu știau

Pe 3 aprilie 2010, într-o zi de sâmbătă, mii de oameni s-au așezat la lungi cozi în fața magazinelor Apple din toată America. Mulți au așteptat întreaga noapte pentru a fi printre primii posesori ai unui iPad. Printre primii fani ai produsului se afla și cofondatorul Apple, Steve Wozniak. Acesta a ajuns la un magazin ce comercializa iPad-ul pe scuterul său Segway. A ajuns la orele optsprezece, în seara zilei de vineri. Da, în noaptea *dinaintea* deschiderii magazinului. (Steve Jobs însuși a vizitat un Apple Store de lângă casa lui din Palo Alto în seara zilei de sâmbătă.) Woz a părăsit magazinul cu două iPad-uri noi pentru socrii săi. „Ei nu sunt pregătiți pentru complicata lume a calculatoarelor", a declarat acesta pentru *PCWorld*. „Ei au niște calculatoare vechi. Dar iPad-ul simplifică totul. Este precum un reînceput. Cu toții dorim ca lucrurile să fie mai simple. Deodată, am ajuns să avem aceste lucruri simple."[21]

S-ar putea crede că, dacă ginerele tău este un pionier al erei calculatorului, nu trebuie să te simți stânjenit în apropierea acestora sau cel puțin să iei niște lecții de la ginere. Comentariile făcute de Wozniak revistei *PC World* întăresc opinia că, pentru mult prea mulți oameni, calculatoarele sunt încă prea complicate. Wozniak a sugerat că noul iPad este un dispozitiv pe care aceștia îl vor accepta cu mai multă ușurință. S-a dovedit că avea dreptate. Trei sute de mii de iPad-uri au fost vândute încă din prima zi. Era prea devreme pentru a aprecia cât de popular urma să devină dispozitivul, dar, cel puțin era clar că Jobs a reușit, din nou,

să transforme industria calculatoarelor, scoțând la iveală produse pe care oamenilor chiar le place să le folosească.

Este destul de evident că iPad-ul nu a fost produs în urma chestionării publicului-țintă. Cum s-a putut așa ceva? Este greu de crezut că utilizatorii calculatorului tradițional ar fi putut exprima preferințe precum: *Aș dori un calculator mai mare decât un smartphone, dar nu atât de mare precum un laptop. Nu aș dori să dau telefoane de pe acesta, dar nici nu vreau să aibă toate funcțiile unui calculator propriu-zis. Vă rog să nu adăugați un mouse și nu aș dori nici tastatură. Mi-ar plăcea să pot naviga pe acest aparat cu ajutorul degetelor.* Clienții Apple nu au cerut iPad-ul, dar l-au primit oricum și, odată ce au intrat în posesia acestuia, nu și-au mai putut imagina viața fără el.

„Haideți să inventăm ziua de mâine în loc să ne facem griji în legătură cu ce s-a întâmplat ieri."

STEVE JOBS,
la D: All Things Digital

Ziaristul Dan Lyons al revistei *Newsweek* a crezut inițial că iPad-ul nu este un produs pe placul publicului. El a presupus că dispozitivul nu va fi nimic altceva decât o versiune mai mare a iPod Touch, un aparat care pune la dispoziție toate funcțiile unui iPhone, mai puțin capacitatea de a da telefoane. „Apoi am folosit eu însumi un iPad și mi-am dat seama că doresc unul. Am înțeles într-o clipă cum l-aș putea folosi. L-aș ține în living pentru a-mi verifica e-mailurile și pentru a naviga pe net și l-aș lua cu mine la bucătărie pentru a citi *New York Times* în timp ce iau micul dejun. L-aș lua în călătoriile mele cu avionul pentru a mă uita la filme și pentru a citi cărți", scria Lyons. „Poate că nu mi-a schimbat viața, dar cu siguranță merită să plătești cinci sute de dolari pentru unul? Da. S-a făcut. Vândut."[22]

Jesus Diaz de la site-ul *Gizmodo* a sugerat că dispozitive precum iPad-ul reprezintă viitorul în domeniul dispozitivelor electronice. Aceasta, în special, pentru că nu erau

necesare cunoștințe tehnice. „Oamenii obișnuiți nu îndrăgesc calculatoarele din ziua de azi", scria Jesus. „Cei mai mulți chiar le disprețuiesc, deoarece nu înțeleg pe deplin complexitatea absurdă a acestora... precum iPhone-ul a schimbat noțiunea de telefon mobil, noul dispozitiv Apple va schimba perspectiva generală asupra calculatoarelor și asupra modului în care acestea funcționează."[23]

iPad-ul umple un gol, de a cărui existență nici nu eram pe deplin conștienți. Aceasta până să ni-l dezvăluie Steve Jobs:

> „Mulți dintre noi folosim laptopuri și smartphone-uri. Cu timpul, a apărut întrebarea dacă există loc pentru o cale de mijloc, dacă poate exista o a treia categorie de dispozitive mobile, care să facă legatura între cele două? Ceva între un laptop și un smartphone? Am zăbovit asupra acestei întrebări ani la rândul. Miza era destul de mare. Pentru a crea o nouă categorie de dispozitive, acestea trebuiau să fie cu mult mai bune la anumite capitole-cheie, să se dovedească mai utile decât laptopul sau decât smartphone-ul. Despre ce „capitole" vorbim? Asemenea dispozitive trebuiau să fie foarte ușor de întrebuințat în navigarea pe net, accesul la e-mail, în schimbul și vizionarea fotografiilor și clipurilor video, să poți citi cărți electronice, să poți asculta muzică și să te joci. Dacă ar fi să existe această a treia categorie de dispozitive, cu siguranță trebuie să fie mai bună la toate aceste decât laptopul sau un smartphone. Altfel, nu ar fi existat niciun motiv pentru existența ei."[24]

În continuare, Jobs a subliniat beneficiile pe care clienții le vor avea odată cu apariția acestui nou dispozitiv. Acestea sunt:

- **Cea mai bună experiență de navigare pe internet pe care o poate avea cineva.**
- **E un vis să scrii pe un iPad.**
- **Un mijloc minunat de a face schimb de poze.**

- Excelent pentru a-ți asculta colecția de muzică.
- Extrem de comod pentru privit emisiuni TV și filme.
- Mai confortabil decât un laptop și mai eficient decât un smartphone.[25]

Clienții Apple nu au cerut un calculator-tabletă, dar, odată ce compania a propus revelația tehnologică, aceștia au fost pe loc cuceriți de aceasta.

Ce au în comun Jobs și Streisand

Unii observatori au sugerat că majoritatea companiilor nu vor putea niciodată aduce inovații precum Apple. Adoptarea principiilor care-l conduc pe Steve Jobs este, cu siguranță, posibilă, însă adevărul gol-goluț este că majoritatea managerilor nu au capacitatea de a continua pe această cale. Apple a adus lumii produse minunate, deoarece s-a dedicat calității, trăsătură pe care s-a întemeiat compania. „Unii oameni nu sunt obișnuiți să lucreze într-un mediu în care calitatea este o cerință", a declarat Steve Jobs într-un interviu pentru *BusinessWeek*, în anul 1988. Declarația a venit ca răspuns la o afirmație făcută de un fost angajat al companiei care susținea că Jobs pune prea multă presiune pe umerii angajaților. Jobs nu a părut deranjat. „Este de datoria mea să fiu o măsură a calității", a răspuns el.[26]

Obișnuința lui Jobs de a supraveghea îndeaproape fiecare aspect al proiectării i-a făcut poate pe unii angajați să plece, dar i-a adus legiuni de clienți devotați. Jobs se concentrează fără odihnă pe cerințele clienților săi, încercând constant să îmbunătățească experiența pe care le-o oferă produsul. Jobs nu tolerează nimic din ce se plasează sub standardul impus de el. Dacă unii s-au supărat din această cauză, foarte bine. „Steve Jobs i-a numit pe mulți « gorile »", spunea Sharon Aby, fost angajat al companiei, „dar la fel

au făcut mulți alți angajați. O « gorilă » era cineva care încerca să facă ceva care nu era în interesul clientului. Noi aveam standarde mai ridicate decât oricine altcineva". Aby este de părere ca Jobs a dat dovadă de aceeași preocupare pentru excelență ca și Barbra Streisand în muzica ei. Streisand era perfecționistă, fiind ultima care părăsea studioul. Îi înnebunea pe inginerii de sunet pentru că înregistra și reînregistra, până când piesa muzicală suna perfect. Producătorii și sunetiștii spuneau că nu sesizează diferența, dar, după câteva zeci de versiuni înregistrate, recunoșteau că, într-adevăr, cântecul se auzea mult mai bine. „Steve Jobs poate auzi lucruri pe care alții nu le aud", spune Aby, „și, în cele din urmă, se dovedește că el are dreptate."[27]

„Nu facem focus grupuri. Aceste ședințe nu fac decât să se asigure că nu vei supăra pe nimeni și duc la realizarea unor produse anoste, inofensive."

JONATHAN IVE,
vicepreședinte Apple

Așadar, de ce nu reușesc cele mai multe companii să inoveze așa cum o face Apple? Răspunsul este că le lipsesc două ingrediente de bază: preocuparea pentru pentru excelență și grija pe care o are Jobs pentru sensibilitatea clientului. Conform fostului manager Apple, Cordell Ratzlaff, „acesta cercetează totul îndeaproape, în detaliu, până la dimensiunea unui pixel".[28] Afirmația a fost făcută într-un interviu acordat revistei *Wired*. Orice detaliu merită luat în calcul. Când Jobs anunța lansarea sistemului de operare Mac Os X, în ianuarie 2000, el declara că interfața botezată Aqua a fost proiectată astfel încât utilizatorul să o îndrăgească pe loc. A fost primul sistem de operare pentru Mac, care conținea faimoasele trei butoane de culoare roșie, galbenă și verde. Jobs a luat parte personal la „proiectarea" acestora. El dorea ca butoanele să dea impresia unui semafor (roșu — închide aplicația, galben — micșorează fereastra, verde — mărește fereastra). Jobs era preocupat de imaginea acestora și de

efectele care trebuiau să le evidențieze, odată ce era declanșat un eveniment precum mișcarea cursorului peste ele.

„Jobs dezaprobă studiile efectuate în săli de conferință la care participă focus grupuri de utilizatori", scrie Leander Kahney. „El însuși se joacă cu noua tehnologie, analizând-o îndeaproape, iar apoi îi informează pe ingineri. Dacă ceva se dovedește a fi prea complicat de folosit, Jobs îi însărcinează pe aceștia cu simplificarea modului de interacțiune... dacă îl poate folosi el, cu siguranță îl vor putea folosi și clienții Apple."[29]

Steve Jobs creează produse inovatoare care continuă să-i uimească pe clienți, deoarece el îi înțelege pe aceștia cu adevărat. Empatizează cu ei. În multe aspecte, îi cunoaște mai bine decât se cunosc ei înșiși. El vede „geniul din nebunia acestora." Ei sunt ținta eforturilor lui.

iLecții

1. Dedicați-vă perfecțiunii în fiecare aspect al afacerii dumneavoastră.
2. Cereți perfecțiune din partea celorlalți.
3. Impuneți-vă dumneavoastră și echipei dumneavoastră să faceți din experiența clientului o prioritate.

CAPITOLUL 9

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA CLIENȚII DUMNEAVOASTRĂ

Nimănui (în afară de tine) nu-i pasă de produsele tale.

DAVID MEERMAN SCOTT, strateg de marketing

Adrian Salamunovic și Nazim Ahmed au găsit milioane de dolari ascunși în propriul ADN. Cei doi prieteni antreprenori au pus bazele unei companii pe care au ridicat-o de la zero, transformând-o într-o afacere de milioane de dolari, în mai puțin de cinci ani. Progresul companiei este datorat modelului Apple pe care l-au adoptat cei doi și încă unui factor, cu care suntem toți înzestrați din naștere: ADN-ul. Compania, botezată DNA 11, se ocupă cu transformarea ADN-ului în artă. Clientului îi era trimis un kit, pe care acesta îl folosește pentru a putea trimite înapoi cele necesare. Compania transformă imaginea ADN-ului din sângele clientului în artă, astfel încât acesta să o poată atârna pe perete.

În anul 2005, Salamunovic era consultant pentru internet, iar Ahmed încă lucra pentru departamentul de vânzări din cadrul unei companii din domeniul biotehnologiei. Într-o zi, discutând la un pahar de vin, Ahmed i-a arătat prietenului său niște poze care înfățișau ADN-ul uman. „Privind-o într-un mod abstract, mi s-a părut a fi asemănătoare unei picturi a lui Mark Rothko", mi-a spus Salamunovic.[1] Rothko a fost un pictor expresionist de origine rusă, care și-a clădit cariera la New York, după ce părinții săi au emigrat în America. Salamunovic însuși și-a dorit un exemplar, fiind

de părere că acesta va arăta de minune agățat pe peretele său. El era de părere că și alți oameni ar dori să aibă un exemplar din „arta ADN-ului" pentru ei înșiși. Mi-am dat seama că povestea companiei DNA 11 nu este cu mult diferită de cea a Apple: doi prieteni, având slujbe cu normă întreagă, încearcă să-și găsească rostul și să-și lase amprenta asupra lumii. Unul dintre ei are cunoștințe tehnice, dar îi lipsește talentul de marketing al celuilalt. Întotdeauna specialistul în marketing poate face conexiuni datorită experiențelor și intereselor din domenii cât mai diverse, experiențe care i-au dezvoltat creativitatea. Cei doi prieteni nu au făcut niciun studiu de piață și nu au intervievat focus grupuri. În schimb, au creat ceva care le făcea plăcere.

Salamunovic și Ahmed și-au investit toate economiile, două mii de dolari, pentru a porni afacerea în apartamentul lui Ahmed. Aici putem observa etosul Apple. Majoritatea banilor s-au dus pe plata unui fotograf profesionist care să realizeze imagini ale tablourilor pentru a le posta pe pagina de internet. Viziunea lui Salamunovic a fost de a crea un „Apple al lumii artistice". Astfel, înainte de a întreprinde ceva el se întreabă: „Ce ar face Steve?" Și, cu siguranță, Steve Jobs nu ar fi folosit poze de calitate

„Ne trezim într-un deșert de gunoaie tehnologice, deoarece fiecare produs nou-apărut este rezultatul a nenumărate compromisuri făcute între managerul proiectului, managerul de producție, managerul de marketing, managerul sectorului vânzări și, în general, oricine care ia parte la proiect, în încercarea lor de a veni în întâmpinarea clientului (sau, cel puțin, a imaginii pe care și-au făcut-o aceștia despre client). Motivul pentru care Jobs și [Jonathan] Ive (guru al design-ului Apple) reușesc să îndeplinească acest obiectiv este simplitatea și eleganța interfețelor și a produselor în general, cei doi reușind să privească problema din perspectiva clientului. Odată ce fenomenul începe să ia amploare, momentul mișcării nu poate decât să crească."[2]

ALAIN BREILLATT,
director de management
al produsului
la Nielsen Company

lume cerea ca ADN-ul prietenilor lor necuvântători să fie „imortalizat". În momentul în care a pus bazele companiei, Salamunovic nu-și imagina că se va ajunge la așa ceva, dar, cu toate acestea, a venit în întâmpinarea cererilor clienților. Adăugând acest serviciu, el a satisfăcut o dorință a clienților și a venit în întâmpinarea altor clienți, care, nici măcar nu s-au gândit la această posibilitate. DNA 11 primește acum sute de cereri pentru *Pet Portraits*, un domeniu de nișă în care compania domină. Salamunovic a observat că prețul de o mie două sute de dolari pe tablou era peste posibilitățile financiare ale multor potențiali clienți. Așadar, Salamunovic și-a pus întrebare: „Ce ar face Steve?" Răspunsul: Steve ar oferi o opțiune cu preț redus, „echivalentul unui iPod Shuffle", și-a spus Salamunovic. Astăzi, DNA 11 oferă o gamă largă de produse, cu prețuri diferite, începând cu *DNA Mini Portraits.*

DNA 11 nu își datorează succesul studiilor de piață sau focus grupurilor. În schimb, luarea în considerare a clienților este un ingredient esențial care a contribuit la ridicarea companiei. Aceasta i-a ajutat pe mulți clienți să-și îndeplinească visurile (în cazul de față, dorința pentru o formă personalizată și unică de artă). Ce visuri au clienții dumneavoastră? Vindeți visuri, nu produse.

Părintele sendvișului de cinci dolari

Stuart Frankel este un antreprenor care a deținut două francize Subway în Miami. Ideea lui inovatoare a declanșat revoluția fast-food-ului. Ideea era simplă și venea din înțelegerea pe care Stuart o avea pentru clienții săi — el nu-i întreba, deoarece îi *cunoștea.* Zona de sud a Miami a fost lovită de recesiune și mulți dintre clienții lui Frankel întâmpinau probleme financiare. Așadar, Frankel a venit cu o idee pentru a revigora vânzările, în special în perioada în care se

îndoielnică pentru a-și prezenta produsele lumii. De asemenea, cei doi antreprenori s-au întrebat: „Cum ar fi proiectat Apple produsul? Câte feluri de produse ar fi oferit Apple? Cum ar fi gândit compania experiența utilizatorului?" Fiecare aspect al experienței clienților companiei DNA 11 este influențat de Apple. Punându-și aceste întrebări, cei doi antreprenori au reușit să aducă vânzările companiei la o cifră de un milion de dolari, încă din primul an.

Steve Jobs nu crede în focus grupuri. De asemenea, nici DNA 11 nu crede în acestea. Dacă cei doi ar fi convins un grup de persoane să joace acest rol, compania nici măcar nu s-ar fi născut. Gândiți-vă puțin. Dacă Salamunovic ar fi întrebat un grup de oameni cum își doresc să arate o operă de artă pentru casa lor, nimeni nu ar fi răspuns: „Aș dori ca ADN-ul meu să fie transformat într-o operă de artă, să-l atârn pe perete." Clienții încă nu știau că doresc așa ceva, dar, odată ce au văzut opera, s-au îndrăgostit de ea subit. Astazi, DNA 11 produce și tricouri sau alte obiecte de artă, care se vând în peste cincizeci de țări.

Inovația este rareori rezultatul chestionării focus grupurilor. Clienții nu au cerut niciodată ceva precum iTunes Store, dar astăzi milioane de oameni nu-și imaginează viața fără această inovație. De asemenea, clienții nu au cerut niciodată iPhone-ul, dar acesta se află în mâinile a milioane de oameni în ziua de azi. Nici iPad-ul nu a fost rodul cererii clienților. Cu toate acestea, și el s-a dovedit a fi de un succes fără precedent.

S-ar putea ca inovatori de succes, precum Steve Jobs, să nu folosească rezultatele obținute în cadrul focus grupurilor, dar nu uită vreodată să asculte părerea celorlalți pentru a îmbunătăți produsele și impresia clientului. DNA 11 este un astfel de exemplu. Oamenii își iubesc animalele de companie și, deoarece Salamunovic întotdeauna este atent la dorințele clienților, a observat că din ce în ce mai multă

înregistrau cele mai mici profituri. El vindea sendvișuri lungi de 30 de centimetri pentru cinci dolari. În spatele acestei cifre nu se afla nicio cercetare de piață. Lui Frankel, pur și simplu, îi erau pe plac numerele simple. Suma de cinci dolari, cu siguranță, avea să fie pe placul tuturor, chiar și al celor cu probleme financiare.

Clienții lui Frankel au fost fermecați pe loc de idee. În scurtă vreme, s-au format cozi lungi la ușa lui. Această idee simplă și inovatoare a catapultat compania Subway către succesul național, aducându-i vânzări anuale de aproximativ 3,8 miliarde de dolari. Astăzi, Subway este unul dintre primele zece branduri la nivel național. La baza acestui succes a stat sendvișul de cinci dolari și lung de 30 de centimetri. Cu toate acestea, era cât pe ce să nu se fi întâmplat nimic din toate acestea.

„Frankel și alți doi manageri din sudul Floridei, aflată în plină recesiune, încercau să-și impună ideea în cadrul companiei Subway, dar fără prea mult succes, fiind întâmpinați cu scepticism de mai-marii acesteia", susține *BusinessWeek*.[3] A durat mai mult de un an până ce conducerea a plecat urechea și a hotărât, în cele din urmă, să facă un test în câteva orașe, înainte de a o aplica la nivel național. De ce a durat atât de mult? Deoarece corporatiștii companiei nu gândeau precum liderii Apple. Ideea lui Frankel nu i-a satisfăcut pe aceștia, din cauza imaginii preconcepute asupra inovației pe care și-o formaseră — cercetarea de piața obligatorie și intervievarea eșantioanelor reprezentative pentru verificarea ideii. În fond și la urma urmei, cum poate un patron de franciză cunoaște mai multe decât distinsele capete luminate care conduceau compania? Din fericire pentru Subway, conducerea corporatistă a reușit, în cele din urmă, să înțeleagă potențialul ideii lui Frankel.

Campania a fost lansată pe 23 martie 2008. Proprietarii francizelor au anunțat o creștere de 25% în numai două

săptămâni de la începutul acesteia. La scurt timp, imitatorii au urmat modelul. Boston Market, Domino's, KFC și T.G.I. Friday's au început cu toții să vândă produse de numai cinci dolari. Acesta era, aparent, numărul magic, stabilit fără consultarea niciunui eșantion. Frankel nu avea nevoie de asemenea rezultate, deoarece el *cunoștea* clientul și înțelegea pe deplin greutățile pe care aceștia le întâmpinau. Ideea nu avea ca scop satisfacerea unei „nevoi". Nimeni nu are „nevoie" de un sendviș Subway. În schimb, lumea dorea, pur și simplu, ceva ce putea să le facă viața puțin mai plăcută: o masă bună la un preț mic. Frankel a ieșit în întâmpinarea acestei dorințe. Pentru majoritatea companiilor, a abandona cu totul cercetarea de piața nu este neapărat o idee bună. Dar, din când în când, este bine să ignori regulile. În cele din urmă, vă veți bucura dacă procedați astfel. Și clienții dumneavoastră, de asemenea.

Dezvoltarea respectului de sine. Joc după joc

În timp ce-și petreceau concediul în Hamptons, Richard Tait și nevasta sa, Karen, jucau jocul lor favorit, Pictionary, împreună cu niște prieteni. Karen și Richard erau de neîntrecut, așa că au câștigat cu ușurință partida. Prietenii acestora au cerut revanșa, provocându-i la un joc de Scrabble. Ceilalți erau de o pricepere diabolică la acest joc și Tait a pierdut jocul. El se învinovățea pentru pierderea suferită și, în loc să accepte înfrângerea, se uita rușinat în ochii familiei și ai prietenilor. Richard a avut o revelație în timpul zborului înapoi către Seattle: *Ce ar fi dacă ar exista un joc care să-i răsplătească pe toți jucătorii deopotrivă, un joc la care fiecare să aibă șansa de a străluci, de a-și arăta talentul special și de a fi apreciat pentru acesta*? În viziunea lui Tait, jocul urma să aibă diferite provocări, care să antreneze talentele jucătorilor. Tait a luat șervețelul de sub băutura sa și

În ce domeniu activați?

Dacă doriți să faceți produse sau servicii cu adevărat inovatoare, întrebați-vă: „În ce domeniu lucrez cu adevărat?" Răspunsul corect nu este întotdeauna atât de evident. Când l-am intervievat pe fondatorul Starbucks, Howard Schultz, pentru una dintre cărțile mele, *10 Simple Secrets of the World's Greatest Business Communicators*, am rămas uimit de faptul că acesta n-a menționat decât foarte rar cuvântul *cafea* în timpul întregii conversații. „Nu lucrăm în domeniul cafelei. Acesta este produsul pe care noi îl vindem, dar nu acesta reprezintă idealurile noastre", a explicat Schultz.[4]

Starbucks se ocupa cu vânzarea visurilor, nu a cafelei. Visul constă în crearea unui al treilea loc de viață, între serviciu și casă. Angajații se simt, astfel, mai în largul lor la locul de muncă. Obiectivul Starbucks nu este comerțul cu cafea și aceasta este cheia succesului. *Cranium* nu este o afacere din domeniul jocurilor; ci din industria care vinde respect-de-sine. Apple nu reprezintă industria calculatoarelor, ci descătușarea creativității care sălășluiește în fiecare dintre noi. A distinge între produse și visuri stă la baza produselor și serviciilor care pot schimba lumea.

Simțiți-le durerea

Clienților nu le pasă de dumneavoastră. Sună dur, dar, din păcate, este adevărat. Acestora nu le pasă de succesul companiei pe care o conduceți. Nu le pasă de produsele sau serviciile pe care le oferiți. Acestora le pasă de ei înșiși, de visurile și de scopurile lor. Și, cu siguranță, le pasă de orice îi poate ajuta să-și atingă scopurile. Dumneavoastră trebuie să le înțelegeți nevoile și dorințele.

David Meerman Scott, expert în media, recomandă identificarea personalității clientului: „Personalitatea clientului este unul dintre aspectele fundamentale ale marketingului

a schițat ideea pe acesta. Jocul, *Cranium*, a luat naștere pe parcursul acelui zbor.

Tait a fost cucerit de propria-i viziune, care era atât de puternică că l-a determinat să demisioneze de la Microsoft pentru a pune bazele companiei. Când tatăl său l-a întrebat: „Ce ai de gând să le spun prietenilor mei?", răspunsul — după cum a istorisit și în timpul unei emisiuni CNBC — a fost scurt: „Spune-le că ascult ce-mi spune inima; și voi schimba lumea." *Cranium* a devenit unul dintre cele mai bine vândute jocuri din istorie, primind numeroase premii, precum prestigioasa distincție *Game of the Year*, la Târgul de Jucării din New York. În cele din urmă, a fost vândut către Hasbro, pentru optzeci de milioane de dolari, la numai zece ani după ce ideea care a stat la bază lui fusese schițată pe un șervețel.

Cranium a avut succes într-un domeniu în care concurența era acerbă, tocmai pentru că fondatorul său nu intenționa să vândă produse, ci să ajute la împlinirea visurilor. Richard Tait, care mi-a fost client, mi-a istorisit că jocul nu era scopul strădaniilor sale. El încerca să ajute oamenii să-și consolideze respectul de sine, pentru a putea fi mai buni. Pe când eram consultant de imagine la compania care producea jocul eram în căutarea unui slogan pentru acesta. Ne-am decis pentru *Everyone Shines* (în engl., Toată lumea strălucește). Acesta rezuma esența jocului. M-am bucurat să văd că Hasbro a păstrat această mantră. Creatorul jocului nu i-a întrebat niciodată pe viitorii clienți ce-și doresc de la un joc. El și-a imaginat ce i-ar face lui plăcere. De asemenea, știa că orice familie și orice relație de prietenie are nevoie de o activitate care să coaguleze comunitatea și care să le permită tuturor să strălucească, într-un fel sau altul. Așadar, el le-a îndeplinit dorința. El a creat jocuri, cărți și jucării care i-au apropiat pe oameni și i-au ajutat să-și dezvăluie talentele ascunse. *Cranium* a eliberat spiritul artistic. Dacă îndeplinești visurile oamenilor, succesul va veni cu siguranță.

și retransmitea câteva dintre e-mailuri angajaților săi, astfel încât aceștia să le găsească în dimineața următoare. De exemplu: „Femeia care mi-a scris la orele 23:30 are șapte copii, dintre care trei sunt adoptați. În loc să se relaxeze la sfârșitul unei zile de muncă, bucurându-se de un pahar de vin, ea îmi scrie mie, istorisindu-mi ce sentiment de înțelegere aduc jocurile mele familiei ei; o familie foarte diferită, separată de vârstă, etnie și cultură. Această femeie îmi scrie la o oră atât de înaintată mulțumindu-mi pentru creațiile mele. Când a fost ultima oară când ai scris unei companii, mulțumindu-i pentru produsele ei? Nu știu ce credeți voi, dar eu nu am făcut nimic asemănător, în întreaga mea viața. Satisfacția pe care clienții o au când joacă jocurile noastre este foarte importantă pentru noi. Acele momente de bucurie pe care le putem provoca în viața oamenilor sunt o sursă de inspirație constantă pentru mine și pentru echipa cu care lucrez."[7]

Tait merge mai departe cu pasiunea de a spune povestiri. El face cunoscute aceste istorii prin sediul companiei, prin intermediul e-mailurilor, scrisorilor și fotografiilor înrămate și laminate, plasate peste tot — pe coridoare, pe mesele din bucătărie și în hol. Istorisirile i-au motivat pe angajații *Cranium*, ajutându-i să vadă schimbarea pe care o produc în viețile oamenilor. Istorisirile i-au determinat să vină cu idei creative proprii și să le preschimbe în noi jocuri, cărți și jucării spre încântarea clienților.

Fiecare membru al echipei cu care lucrați dorește să ia parte la ceva special. După cum am spus, inovația este rareori rezultatul ideii unei singure persoane. Este nevoie de o echipă pentru comercializarea ideii și echipa are întotdeauna nevoie de inspirație pentru a depăși obstacolele care le vor ieși cu siguranță în cale. Istorisirile sunt o importantă sursă motivațională. Spuneți cât mai multe.

Primele trei principii pregătesc scena pentru inovație — pasiunea, viziunea și scânteia creativității. Cu toate acestea,

de succes. O astfel de imagine a clientului reprezintă un grup întreg de potențiali clienți, o imagine arhetipală a celor cărora le este destinată strategia de marketing. Astfel, timpul nu va fi irosit stând în fund într-un birou confortabil, producând doar discuții inutile despre produse iar strategia de marketing poate deveni mai eficientă."[5]

Conform lui Meerman Scott, imaginea personalității clientului trebuie proiectată în funcție de publicul-țintă. Decanul unei universitați își poate imagina un student sau un părinte, unui politician îi va sta gândul la un alegător, iar un director de ONG își va închipui un filantrop. „Dacă înțelegeți cu adevărat soluția pe care o reprezintă produsele și serviciile dumneavoastră la problemele pe care vi le sugerează personalitatea clientului, transformați întreaga paradigmă a marketingului de la producția centrată pe produs, acoperită de jargonul bolborosit pe care doar tu o înțelegi, la cea bazată pe informațiile despre ce doresc oamenii să consume, să folosească pentru a-i determina să devină clienții companiei dumneavoastră", este de părere Meerman Scott.[6]

Cât de bine vă cunoașteți clienții? Creați o imagine a clientului pe cât de realistă posibil, astfel încât să puteți înțelege pasiunile acestora. Odată ce veți reuși, veți fi mai aproape de etosul Apple.

Spuneți mai multe povești

După cum reamintea Jobs la sfârșitul prezentării sale din 1997, trebuie să găsiți moduri în care să le amintiți angajaților care sunt clienții companiei dumneavoastră. Un mod eficient de a realiza acest lucru este prin intermediul istorisirilor.

Richard Tait, creatorul *Cranium*, mi-a povestit că, în fiecare noapte, înainte de a se culca, citea e-mailurile clienților. Citea cel puțin o sută. De fiecare dată când citea, el selecta

iLecţii

1 Când vine vorba despre clienți, nu dumneavoastră sunteți în centrul atenției; ei sunt subiectul. Acestora nu le pasă de dumneavoastră; ei doresc să-și îndeplinească visurile. Ei se întreabă constant: „Cum va putea acest produs sau serviciu să-mi îmbunătățească viața?" Ajutați-l să-și vadă visurile cu ochii și vânzările dumneavoastră vor crește.

2 Transformați-vă în propriul dumneavoastră focus grup. Niciun eșantion reprezentativ nu vă va putea ajuta să faceți o inovație revoluționară.

3 A-ți asculta clientul nu este la fel de important ca a-ți *cunoaște* clientul. Observați îndeaproape fiecare aspect al experienței clientului.

inovația este mai mult decât o simplă idee. Inovația are loc în momentul în care o idee este transformată într-un produs, într-un serviciu, într-o companie, într-o inițiativă sau într-o acțiune care va avea ca rezultat progresul societății. Cunoscându-vă clienții — dacă le veți *cunoaște*, cu adevărat, visurile, speranțele și țelurile — veți avea o șansă mult mai mare de a transforma ideile în produse de succes. Pentru asta, trebuie să vedeți geniul din spatele nebuniei lor.

PRINCIPIUL 5

Spuneți „nu“ la o mie de lucruri

„Sunt la fel de mândru de lucrurile pe care nu le facem, pe cât sunt de mândru de cele pe care le facem.“

STEVE JOBS

CAPITOLUL 10

SIMPLITATEA ESTE CEA MAI ÎNALTĂ FORMĂ DE RAFINAMENT

Noi abordăm astfel design-ul: încercăm să atingem cât mai multe obiective cu cât mai puține resurse. Suntem efectiv bântuiți de dorința noastră de a veni cu o soluție care să fie extrem de simplă. Aceasta, deoarece, noi, ca oameni, dorim claritatea.

JONATHAN IVE, guru în design la Apple

Un tabel simplu de doi pe doi spune totul despre modul în care Steve Jobs creează produsele inovatoare îndrăgite de atâta lume. În 1998, la prezentare Macworld din New York, Jobs a recunoscut că Apple abia se recupera după căderea înregistrată cu mai puțin de un an în urmă. Pentru a se „însănătoși", compania era nevoită sa reducă numărul de produse scoase pe piață. Jobs a rezumat strategia:

„Când am ajuns la companie acum un an, existau cincisprezece platforme diferite și o infinitate de variante pentru fiecare. [În acest moment pe display se putea observa o prezentare care înfățișa numere amețitoare de produse — 1400, 2400 și 3400.] Nu puteam înțelege ce se petrecuse. După trei săptămâni, mi-am spus: « Cum ai putea recomanda produsele acestea clienților, când noi înșine nu știm cum să le recomandăm propriilor prieteni ? » Astfel, ne-am întors la întrebarea de bază: « Ce-și doresc clienții ? » Ei bine, aceștia doresc două categorii de produse — pentru consumatorul obișnuit și pentru profesionist. De asemenea, acestea se împart, la rândul lor, în două categorii:

Simplificarea liniei de produse Apple a fost un factor care a readus, până la urmă, compania pe linie de plutire și a reprezentat chiar unul dintre cele mai de succes decenii ale oricărei companii din istoria corporațiilor Statelor Unite. Simplificând în toate aspectele — de la produsele oferite, până la designul acestora — Apple și-a depășit competitorii, cu ajutorul unor produse extrem de ușor de utilizat, de care până și criticii de specialitate s-au arătat extrem de încântați. Acestea au adus bucurie în sufletul a milioane de clienți din toată lumea.

Concentrați-vă pe ce este important

În universul Apple, *simplitatea* și *concentrarea* sunt unul și același lucru. În 2004, povestea de pe prima pagină a *BusinessWeek* avea titlul: *The Seed of Apple's Innovation* (Sămânța inovației Apple).

„Cum poți sistematiza inovația?", l-a întrebat reporterul pe Steve Jobs.

„Sistemul este că nu există niciun sistem. Asta nu înseamnă ca nu avem o ordine bine stabilită în companie. Apple are angajați extrem de disciplinați, iar sistemele noastre sunt bine stabilite. Dar inovația nu stă în asta", i-a răspuns Jobs, care a continuat, dându-ne astfel o imagine asupra modului în care reușește să-și influențeze echipa, ajutându-i pe coechipierii săi să se concentreze pe esențial — cele mai importante sarcini și produse.

> „Buna coordonare a producției te face mai eficient. Dar inovația se petrece în momentele când oamenii se întâlnesc pe coridoarele companiei sau când telefonează în ajunul nopții, mânați de o idee sau de o descoperire cu privire la modul în care poate fi interpretată o problemă. Poți ajunge la inovație în timpul unei întruniri ad-hoc la care participă șase oameni, chemați de cineva cu o idee sclipitoare și care

calculatorul de birou și cel portabil. Dacă am fi avut patru produse extraordinare, ar fi, cu siguranță, fost suficient. Dacă am fi avut numai patru, am fi putut însărcina cele mai bune echipe să se ocupe de fiecare dintre acestea. De asemenea, dacă am fi avut numai patru produse, am fi putut să ne concentrăm eforturile pe următoarea generație a fiecăruia, în timp ce ne ocupăm de prima generație. Așa ceva am decis să facem: să ne concentram eforturile pe patru produse minunate."[1]

Figura 10.1 prezintă tabelul de doi pe doi pe care Jobs l-a arătat în timpul prezentării sale. El avea să completeze cele patru căsuțe cu Power Mac G3 (calculatorul de birou pentru profesioniști), PowerBook G3 (modelul portabil pentru profesioniști), iMac (calculatorul de birou pentru utilizatorul obișnuit) și un semn de întrebare în dreptul căsuței care trebuia completată cu modelul portabil destinat utilizatorului obișnuit, promițând că-l va pune în vânzare anul următor. Până la finele anului 1998, Steve Jobs a redus numărul total de produse oferite de companie de la 350 la 10, o reducere semnificativă, după orice standard.

Figura 10.1 Prezentarea MacWorld 1998. Tabelul cu produse[2]

	CLIENT	PROFESIONIST
CALCULATOR DE BIROU		
PORTABIL		

Când Jobs s-a reîntors la Apple, pe la sfârșitul anilor '90, după o absență de unsprezece ani, Ive era deja angajat. Jobs și-a dat seama de potențialul și talentele acestuia și l-a promovat. Astfel, Ive a fost însărcinat cu designul. Jobs a văzut în Ive ceva care-i plăcea lui însuși: pasiunea pentru simplitate, idei pentru un design foarte plăcut și pasiunea acordată ocupației sale (adesea, acesta lucra șaptezeci de ore pe săptămână).

Ive visa să lucreze la Apple încă din primul moment în care a văzut un calculator Mac. După cum povestește el, nu-i plăcea deloc să citească manuale, iar Mac-ul a fost primul calculator pe care l-a putut utiliza fără a fi nevoit să recurgă la acestea. „Îmi aduc aminte și acum când am văzut prima dată un produs Apple. Îmi aduc aminte de parcă ar fi fost ieri. Când am pus ochii pe el, i-am înțeles imediat pe cei ce l-au proiectat și l-au produs", spunea Ive.[4]

Acesta a fost un moment de importanță crucială pentru Ive, un moment de exaltare care i-a marcat viața. Milioane de oameni care se bucură astăzi de produsele Apple și de design-ul lor rafinat îi datorează această experiența lui Ive.

Ive găsește inspirație pretutindeni în jurul său, chiar și într-o grădină cu flori. El a spus odată că iMac 2002 și monitorul acestuia care se putea roti cu ușurință, atașat pe un suport culisant de oțel inoxidabil, era inspirat de floarea-soarelui. Inspirație este pretutindeni, dar ideile lui Ive se transformă în noi produse numai când întrunesc două caracteristici fundamentale: simplitatea și accesibilitatea. În opinia acestuia, problema cu majoritatea produselor este că nu experiența pe care o are clientul când folosește produsele este preocuparea centrală a companiilor. Când îți pasă, spune Ive, produsele devin ceva mult mai mult decât simpla sumă a componentelor lor. Fiecare detaliu este rafinat și, mai important, elementele care nu sunt neapărat utile sunt eliminate numaidecât.

dorește s-o împărtășească celorlalți, pentru a afla ce părere au. Poți ajunge la ea spunând *nu* la o mie de idei pentru a fi sigur că nu mergi pe calea greșită sau că faci exces de zel. Întotdeauna ne gândim la noile piețe pe care putem să intrăm. Dar numai spunând *nu* lucrurilor neesențiale poți fi sigur că te concentrezi pe ceea ce este cu adevărat important."[3]

Jobs spune „nu" multor lucruri, chiar dacă îi nemulțumește astfel pe unii clienți sau investitori. În luna aprilie a anului 2010, Jobs a postat un memoriu pe pagina de internet a companiei, susținând decizia sa de a exclude flash de pe iPod, iPhone și iPad. El era de părere că produsele alternative oferă o cale de a crea platforme mobile mult mai stabile, avansate și inovatoare. Jobs s-a concentrat puternic pe experiența clientului și a spus „nu" oricărei propuneri care, pentru el, reprezenta un compromis și care ar fi putut micșora gradul de satisfacție al clientului. Acest principiu este foarte evident în design-ul produselor companiei.

Numele său este Ive — Jonathan Ive

Pentru a înțelege pe deplin rolul pe care concentrarea îl joacă în inovațiile Apple, trebuie mai întâi să vorbim despre un om care împărtășește filozofia de design a lui Jobs, un director al companiei care a avut de jucat un rol foarte important în toate proiectele Apple, de la întoarcerea lui Steve Jobs, în 1996.

Titulatura oficială a acestuia este de vicepreședinte senior al sectorului de design industrial. Titlul neoficial al acestuia este „guru al design-ului". Compania îi datorează acestuia multe inovații în domeniul design-ului. Se pot scrie cărți întregi despre ideile acestuia. El joacă rolul pe care l-a jucat Steve Wozniak în primii ani ai Apple. El este cel care dă viață viziunii lui Jobs.

O inovație de categorie ușoară

În luna octombrie a anului 2008, Apple lansa pe piață următoarea generație de laptopuri MacBook. În timpul prezentării, Steve Jobs l-a invitat pe Jonathan Ive pe scenă pentru a explica noul proces tehnologic prin care sunt produse calculatoare portabile, un proces care a permis companiei aducerea pe piață a notebook-urilor din noua generație, mai ușoare și mai rezistente. A urmat un curs Apple de filozofie a design-ului și de putere a conciziei.

Ive a istorisit audienței că noua „carcasă de aluminiu dintr-o bucată" elimina 60% din părțile structurale ale calculatorului. Reducând numărul de piese s-a obținut grosimea redusă. Contrar așteptărilor generale, eliminarea componentelor a făcut calculatorul mai rigid și mai robust — pe scurt, mai puternic. „Este o noutate în modul în care proiectăm notebook-urile", a spus Ive.[5]

Înainte de 2008, calculatoarele MacBook erau asamblate din mai multe părți. Ive a subliniat faptul că, în acest mod, Apple putea construi cele mai bune calculatoare din clasa lor, în materie de dimensiune și greutate, dar, cu toate acestea, compania căuta noi procedee tehnologice pentru producția de notebook. Răspunsul a fost găsit prin metoda eliminării. „Decât să începem cu o foiță de aluminiu, iar apoi să adăugăm mai multe componente din structura internă, am descoperit că, dacă începem cu o foiță groasă de aluminiu, iar apoi îndepărtăm material pentru a face loc viitoarelor componente, am putea crea un dispozitiv mult mai ușor și, mai important, mult mai rezistent", spunea Ive. „Am început cu o singură plansă de aluminiu de calitate, care cântărea peste un kilogram. După prelucrare, am rămas cu o componentă remarcabil de bine executată, ușoară și rezistentă, care cântărea circa 150 de grame."[6]

Design-ul nu trebuie să vă stea în cale

Inginerii de la Apple rafinează fiecare detaliu în încercarea de a reduce sau a elimina cu totul complexitatea. Dacă ceva este în plus, va dispărea. „O mare parte din munca la proiectarea iPhone constă în eliminarea problemelor de design. Va părea, aproape inevitabil, aproape fără design și chiar e astfel, pentru că nu ne dorim altceva. De ce ar trebui să fie altfel?“[7]

În timp ce discuta despre design-ul ultracompact al MacBook Air, Ive a declarat: „Este extrem de important locul pe care îl ocupă un produs în ierarhie — trebuie să știm cu precizie ce este și ce nu este important și să îndepărtăm tot ce nu este strict necesar. De exemplu, un indicator își are rostul atâta timp cât indică ceva, dar, dacă nu indică nimic, acesta nu mai are niciun rost și nu ar mai trebui să ocupe loc (de exemplu, indicatorul *sleep* al MacBook dispare imediat ce calculatorul este folosit). Am investit mult timp în a face calculatorul cât mai puțin țipător, cât mai modest... Asta da obsesie, nu-i așa?“[8] Într-adevăr, ceea ce spune Ive sună obsesiv, în special când ținta acestei obsesii este un oarecare indicator luminos. Acest tip de obsesie se întâlnește la puține companii, iar câștigatorii, în acest caz, sunt clienții Apple.

În timpul unui interviu pentru cotidianul britanic *The Observer*, Ive i-a prezentat ziaristului care-l intervieva schițele care prezentau toate aspectele posibile ale design-ului, fiecare element și fiecare buton care putea fi instalat pe primul iPod. Notițele sale arătau, de asemenea, elementele asupra cărora echipa de design a căzut de acord: rotița scroll, care dădea iPod-ului imaginea inovatoare și funcționalitatea deosebită. „Toate aspectele unui produs Apple sunt luate în considerare, explorate și îmbunătățite, astfel încât design-ul să fie simplu și neaglomerat pe cât posibil“, scria reporterul Sheryl Garratt.[9]

internet. Dar, din perspectiva simplității, a austerității și a concentrării, compania era cu mult înaintea concurenței, prin crearea acestui produs, a cărui utilizare este o adevărată plăcere.

Ive a proiectat iPod, cu gândul de a le aminti clienților de scopul pentru care a fost conceput acesta: ascultarea muzicii. Orice element care nu are strict legătură cu acest scop trebuia îndepărtat. Prea multe butoane ar fi dus la îndepărtarea de la esențial. Până și culoarea Ipod-ului original a fost aleasă cu scopul de a fi cât mai discret: alb. Designul simplu și minimalist într-o culoare neutră a transformat produsul în ceva de neconfundat și, cu adevărat, remarcabil.

În cartea lui Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture and Coolness*, Ive susține că majoritatea consumatorilor sunt înconjurați de produse care cer atenție. Designerii adaugă din ce în ce mai multe elemente, le aglomerează, într-o încercare disperată de a le face evidente. Mai multe elemente fac un produs ușor de uitat. Deși sună împotriva logicii, eliminarea aglomerării face un produs să se deosebească de restul. El devine mai elegant, iar eleganța este seducătoare. Designerii cu adevărat talentați, precum Ive, apelează la imaginația noastră, *lăsând doar lucrurile potrivite.* Conform lui Ive:

> „Muzica este mult mai importantă decât design-ul. Scopul nostru era de a îndepărta cât mai multe elemente. Doream să dăruim lumii un obiect cu totul nou. Gândiți-vă câte sute de mii de obiecte de același fel existau deja de ani buni. Aceasta era o provocare destul de ambițioasă — trebuia să lansăm pe piață un produs care să nu fie un alt banal obiect digital. Scopul nu era de a-l face ușor de recunoscut de la distanță. Deși așa a ajuns. Aceasta reprezintă o consecință a scopului mai important — de a crea un produs care să fie,

Conform jurnalistului, iPod-ul reprezenta un mare pas înainte, deoarece a adus schimbări întregii categorii a produsului. „Celelalte produse erau minuscule, aglomerări de plastic banale și încărcate cu tot felul de butoane pe placul amatorilor de gadgeturi, singurii dispuși să-și irosească timpul pentru a afla modul de funcționare. În schimb, iPod-ul era neted și plăcut de ținut în mână, o discotecă portabilă. Pe acesta se puteau stoca, încă de la prima generație, aproximativ o mie de piese muzicale care puteau fi accesate extrem de simplu, rotind rotița destinată navigării. Dacă îți păsa, cât de cât, de muzică, imediat ce îl luai în mână și înțelegeai cât de simplu poți să-l întrebuințezi, îți doreai imediat unul. Acesta a schimbat întreaga ecuație."[10]

Într-un articol publicat în revista *New York Times,* la doi ani după apariția pe piață a iPod-ului, jurnalistul Rob Walker îi punea lui Ive o serie de întrebări referitoare la design-ul produsului. La un moment dat, în timpul discuției, Ive s-a îndepărtat ușor de subiect. El a făcut o pauză și a spus „Este mai ușor de discutat despre ce nu este acesta."[11]

Ive a explicat că viziunea lui Jobs era de a crea un dispozitiv sintetic, concentrat. „Era vorba de a nu face exces de zel — aceasta ar fi dus la complicarea inutilă a dispozitivului și, prin urmare, la un dezastru. Funcțiile speciale nu sunt evidente, pentru că propusesem să renunțăm la cât mai multe elemente", i-a declarat Ive lui Walker. „Este extrem de interesant cum din acea simplitate, aproape impudică, din exprimarea ei a luat naștere un produs deosebit. Dar nu deosebirea era scopul. Crearea lucrurilor diferite este, de fapt, ceva extrem de simplu. Interesant este faptul că acest nou produs era diferit tocmai din cauza încercărilor de a-l face extrem de simplu."[12] Apple nu este inventatorul dispozitivelor cu care puteai asculta muzica descărcată de pe

> „Conectează-l, bzzz, gata!"
>
> STEVE JOBS, despre simplitatea iPod-ului

acestuia a șocat deopotrivă industria, cât și consumatorii. În timp ce producătorii de smartphone-uri adăugau din ce în ce mai multe butoane și caracteristici, Apple s-a întors împotriva curentului — a produs un telefon mult mai eficient decât cele ale competiției, dar cu mult mai puțin aglomerat (un singur buton și un ecran mare). Nimeni nu a putut vedea cum și-ar putea face loc o asemenea simplitate în categoria smartphone-urilor. Multe comentarii despre iPhone conțineau cuvintele *simplu* și *concis*. În anii ce aveau să urmeze, competitorii au încercat să prindă din urmă Apple la acest capitol, dar, cu toate acestea, adjectivele atribuite iPhone-ului arareori își faceau apariția pentru a le descrie interfața. Majoritatea erau *complicate* sau, în cel mai bun caz, *relativ* ușor de folosit. Puține reușeau să ofere simplitatea produsului Apple.

Când vine vorba despre interfețe simple și neîncărcate cu elemente, Apple înțelege perfect problema. Competiția încearcă să atingă simplitatea acesteia, dar, de cele mai multe ori, eșuează. Pentru Steve Jobs, designul nu se rezumă la modul în care arată produsele, ci și la modul în care funcționează acestea. Utilizarea acestora trebuie să fie simplă, elegantă și ușoară. „Un design minunat înseamnă că, după o privire, utilizatorul va ști cum se întrebuințează produsul, va ști instinctiv ce rol are fiecare buton", scria analistul Om Malik. „Sunt de părere că acesta este aspectul pe care nu-l înțelege concurența Apple. Foarte mulți încurcă parametri cum ar fi capacitatea sau viteza, cu elementele care fac legătura, cu adevărat, cu clientul: modul în care acesta se adaptează produsului."[16]

Înainte de a prezenta noul iPhone, Steve Jobs a zăbovit câteva minute să explice motivul pentru care Apple intra în domeniul telefoanelor mobile și modul în care filozofia design-ului de la Apple a dus la crearea unui telefon mult mai capabil și mai elegant decât cele ale concurenței:

deopotrivă, eficient, elegant și simplu. Pe scurt, era vorba de a scoate design-ul din ecuație."[13]

„Simplitatea reprezintă cel mai înalt grad de complexitate", i-a declarat Steve Jobs lui Levy, discutând despre design-ul iPod-ului.[14] Cu toate acestea, Jobs nu a uitat să menționeze că simplitatea nu reprezintă numai eliminarea caracteristicilor unui produs. Simplitatea înseamnă concentrarea pe semnificația fundamentală a unui produs. Potrivit lui Jobs:

„Când analizezi o problemă care pare extrem de simplă prin simplitatea soluțiilor înseamnă, în realitate, că nu înțelegi complexitatea problemei. Soluțiile par mult prea simple și nu funcționează niciuna dintre ele. Atunci îți dai seama că problema este cu mult mai complicată și propui soluții, de asemenea, complicate. Aceasta este soluția de mijloc, modul în care procedează cei mai mulți oameni. Găsesc o soluție care pare să funcționeze și apoi se opresc. Dar o persoană care înțelege cu adevărat problema va continua căutarea și, în cele din urmă, va găsi cheia, esența acesteia. Astfel se naște o soluție cu adevărat elegantă și care funcționează."[15]

Majoritatea companiilor adoptă soluția de mijloc, după cum a descris-o Jobs. Soluția acestora este complicată — o soluție complicată pentru o problemă complicată. Companiile cu adevărat importante se concentrează pe esența produsului și reușesc, astfel, să propună o soluție elegantă a problemei.

Un produs revoluționar

Pe 9 ianuarie 2007, Steve Jobs a anunțat lansarea celui mai inovativ telefon mobil din istorie: iPhone, un dispozitiv care a redefinit, prin funcțiile sale, telefonul mobil. Minimalismu

„Cele mai avansate telefoane mobile sunt așa-numitele smartphone-uri. Ele sunt în același timp telefon, e-mail și un navigator rudimentar pe internet. Problema este că acestea nu sunt atât de *smart* pe cât s-ar putea crede și, cu siguranță, nu sunt ușor de utilizat. Sunt mai inteligente decât un telefon obișnuit, dar sunt, de asemenea, mai greu de utilizat. Sunt cu adevărat complicate. Chiar și în cazul lucrurilor simple, durează până te obișnuiești cu modul lor de utilizare. Ceea ce dorim noi este un salt în acest domeniu. Așa se face că aducem pe piață un produs revoluționar cu mult mai inteligent decât orice alt dispozitiv mobil. Acesta este, de asemenea, extrem de ușor de utilizat. Este iPhone-ul."[17]

Proiectarea unui produs care să fie „extrem de ușor de utilizat" însemna că Apple trebuia să reinventeze modul în care clientul interacționează cu telefonul.

„Vom începe cu o interfață revoluționară cu utilizatorul. De ce? Priviți aceste smartphone-uri (imaginile prezentării înfățișau imagini cu Motorola Q, BlackBerry, Palm Treo și Nokia E62). Ce este în neregulă cu interfețele acestora? Problema este că au taste, indiferent dacă sunt folosite sau nu. Și toate au butoane pentru toate aplicațiile. Ei bine, fiecare aplicație are nevoie de o interfață ușor diferită, ușor optimizată cu butoane specifice ei. Ce vom face este să renunțăm la aceste butoane și să le înlocuim cu un ecran imens."[18]

Matthew May, autor al cărții *În căutarea eleganței*, este de părere că chiar și celor mai bune idei le lipsește ceva, iar ce lipsește duce, deseori, către o soluție mai elegantă. May nu consideră că orice lucru simplu este neapărat elegant, dar, spune el, orice lucru elegant este neapărat simplu. iPhone nu face excepție. „Conform tuturor standardelor, iPhone este un obiect frumos, o adevărată piesă de artă,

irezistibil și seducător", scrie May. „Dar, în timp ce iPhone încântă audiența, ceea ce a șocat au fost elementele care lipseau... Jobs a înlăturat singura caracteristică pe care o aveau în comun toate telefoanele mobile la acea vreme — tastatura. Nu există rotiță, nu există *stylus*, nici butoane și nici scroll. Exista un singur buton « *home* ». Chiar și raportându-ne la standardele Apple, cunoscute pentru estetica netedă și liniile plăcute ochiului, iPhone este cel mai minimalist design conceput vreodată."[19]

Raportul câștigurilor semestriale evidenția că lunile ianuarie și martie ale anului 2010 au adus câștiguri de peste cinci miliarde și jumătate de dolari. Cinci miliarde. Numărul total de iPhone-uri vândute din 2007 a ajuns la cifra de cincizeci și unu de milioane. Simplitatea se vinde bine.

Chiar și dacă nu aveți niciun produs Apple și sunteți mulțumit de produsele non-Apple, veți constata că este greu de spus că produsele Apple — iMac, MacBook, iPod, iPhone, iPad — ar fi de o complexitate inutilă. Din contră, complexitatea este redusă pentru a face produsele cât de simplu și de ușor de utilizat.

Apple încalcă legile programelor de calculator

Sistemul de operare Mac OS X Snow Leopard, lansat pe data de 28 august 2009, este versiunea a șaptea a sistemului de operare Apple bazat pe Unix. David Pogue, jurnalist *New York Times*, îl consideră relativ ciudat, din mai multe motive:

> „Mac OS X Snow Leopard încalcă legile de upgradare a programelor de calculator, legi valabile de la începuturile erei calculatoarelor personale. Conform acestor *legi*, dacă nu sunt adăugate caracteristici noi în fiecare an, nimeni nu va face upgrade și astfel se vor pierde bani. Așadar, pentru a-l convinge pe client să facă upgrade-uri, companiile sunt

> forțate să aducă pe piață anual noi caracteristici și funcții. Din păcate, asta nu poate continua veșnic. Mai devreme sau mai târziu, programul va deveni supraaglomerat și complex și prea greu de întreținut. Sistemul de operare Snow Leopard a șocat tocmai prin nerespectarea acestei *legi*. Apple nu a pus accentul pe mărirea numărului aplicațiilor și funcțiilor. Steve Jobs a declarat: „Punem pauză adăugării de noi elemente." În schimb, scopul Snow Leopard era de a rafina și îmbunătăți sistemul de operare Apple deja existent, Mac OS X Leopard, versiunea 10.5."[20]

Conform lui Pogue, această rafinare a îmbunătățit impresia utilizatorului, din nenumărate puncte de vedere. Astfel, a luat naștere un sistem de operare mult mai rapid, mai stabil și mai organizat. De asemenea, dimensiunea acestuia era mai mică decât a versiunii anterioare. Snow Leopard ocupa cu șase gigabiți mai puțin spatiu pe hard disk. Apple a dovedit, încă o dată, că eliminarea complexității duce la un sistem mult mai stabil.

Atât de simplu, încât și un copil de doi ani îl poate folosi

Când creezi un *gadget* atât de elegant încât adulții se îndrăgostesc de el și până și un copil mic îl poate folosi, știi că ai dat peste o comoară. Apple este una dintre puținele companii care se pot mândri cu o astfel de reușită. La scurt timp după lansarea iPad-ului, în aprilie 2010, blogger-ul Todd Lappin i l-a dat fiicei sale în vârstă de numai doi ani jumătate și a postat videoclipul pe YouTube. Ce a urmat a fost senzațional. Videoclipul a devenit viral. O veritabilă lecție de design.

În câteva secunde, fetița a înțeles cum funcționează iPad-ul. Micuța a navigat pe acesta fără probleme, a dat click pe pictograma pentru vizionare de filme și chiar a reușit să

redimensioneze ecranul. iPad-ul este făcut să interacționeze într-un mod extrem de natural cu utilizatorul. Lappin a recunoscut că micuței îi plăcea să se joace cu iPhone-ul tatălui ei, așa că avea ceva experiență cu touch screen-ul. Cu toate acestea, micuța nu umblase niciodată până atunci cu iPad-ul. Priceperea cu care manevra dispozitivul era uimitoare.

„Eleganța iPad-ului constă în ușurința de utilizare — până și un copil de doi ani jumătate poate să-l folosească fără probleme, chiar dacă nu știe să citească. Interfața tactilă este extrem de naturală, navigarea putând fi făcută cu gesturi simple și gândită astfel încât complexitatea să fie eliminată", observa Lappin. „Teoretic, Apple ar putea adăuga funcțiile complexe pe care le caută utilizatorii mai avansați. Cu toate acestea, simplitatea este cheia succesului companiei. Prin produse precum iPod și iPhone, a devenit clar că vânzarea simplității este o modalitate eficientă de a-ți atrage clienții."[22]

„Am învățat că utilizatorii apreciază lucrurile clare și ușor de înțeles... Ceea ce mă deranjează în ziua de azi este nepăsarea cu care sunt aruncate produsele pe piață, în toate domeniile, până și în arhitectură și publicitate. Sunt prea multe lucruri inutile peste tot."[21]

DIETER RAMS,
designer industrial

La numai câteva ore după ce Lappin a postat videoclipul cu fiica sa utilizând iPad-ul, acesta a fost vizualizat de peste 180 000 de ori. A fost vizionat de aproape un milion de ori în mai puțin de o lună.

În comentariul său pentru *Chicago Sun-Times*, Andy Ihnatko subliniază faptul că designul iPad-ului diferă mult de cel al altor calculatoare-tabletă de pe piață. Acestea puneau la dispoziția clientului o listă kilometrică de funcții. Ihnatko este de părere ca adăugarea funcțiilor este un lucru ușor, dar în acest fel sistemul de operare al produsului este instabil, iar utilizatorul poate deveni confuz. Așadar, Apple a eliminat funcții și caracteristici ale produsului pentru a-l

face cât mai simplu și mai elegant. „Ce se întâmplă când cei care proiectează calculatoarele renunță la tot ce au învățat și construiesc un produs de la zero? Așa ia naștere iPad-ul", scria Ihnatko.[23]

În mai puțin de o lună — 28 de zile — Apple a vândut peste un milion de iPad-uri, iar interfața sa simplă, elegantă și extrem de ușor de folosit s-a dovedit a fi irezistibilă, atât pentru tineri, cât și pentru vârstnici.

Faceți-l simplu ca bună-ziua

Fostul director de marketing al Apple, Steve Chazin, susține că magia ia naștere din concizie și spune că trebuie să afli care este lucrul pe care compania ta poate să-l facă mai bine decât oricine altcineva. Conform lui Chazin: „iPod a adus muzica în buzunarele oamenilor. iMac-ul a făcut internetul accesibil oricui. iPhone te ajută să iei cu tine muzica și filmele tale și te conectează, în orice moment, la internet." [24]

Chazin observa că Apple nu a inventat nimic cu totul nou. Nu a inventat calculatorul personal, playerul MP3, descărcarea de muzică, telefonul mobil și nici calculatorul-tabletă. Inovația nu se limitează la crearea a ceva nemaivăzut. Apple excelează la un lucru: conferă simplitate și eleganță produselor. Acest lucru a transformat Apple în compania cea mai inovatoare din lume.

Când a fost întrebat care este secretul inovației Apple, Tim Cook l-a nominalizat pe Steve Jobs datorită dăruirii sale și pentru că se concentra pe ce contează cu adevărat. Într-un discurs ținut la Conferința Tehnologică Goldman Sachs, în februarie 2010, Cook descrie filozofia companiei:

> „Suntem compania care acordă cea mai mare atenție concentrării din toate cele pe care le știu. Noi spunem *nu* ideilor bune în fiecare zi. Renunțăm la acestea pentru a ne putea

concentra pe lucrurile cu adevărat importante, acordându-le toată energia noastră. Pe măsuța la care stați încap toate produsele pe care Apple le produce și, cu toate acestea, compania a înregistrat anul trecut un profit de patruzeci de miliarde de dolari. Numai companiile petroliere se pot lăuda cu asemenea profituri. Nu trebuie doar să spui *da* produselor potrivite, ci este necesar, de asemenea, să spui *nu* multor produse bune, dar nu atât de bune."[25]

În alt extrem de interesant interviu, Cook pune semnul egalității între vanitate și complexitate. El susținea că majoritatea companiilor de succes devin arogante când, de fapt, singurul lor scop este să se extindă. „Asta nu se va întâmpla la Apple. Echipa de management nu va permite niciodată asta. Noi punem preț pe altceva", spunea Cook.

Un site care spune mult, nu multe

Simplitatea aproape chirurgicală a Apple este evidentă chiar și pe pagina de internet a companiei. Când iPad-ul a fost scos pe piață, acesta era singurul produs care apărea pe pagina de web a companiei. Imaginea produsului ocupa trei sferturi de ecran și era însoțită de un text simplu: „iPad este aici." Apple folosește această tehnică pe pagina de internet — scoate produsele vechi de pe pagina principală a companiei pentru a le face loc celor noi. Uitați-vă și dumneavoastră. Când Apple lansează un nou produs, vizitați *www.apple.com*. Veți observa că „scena" a fost curățată pentru a face loc noului produs. Asupra acestuia se concentrează acum atenția. Printre site-urile marilor companii, aceasta este una dintre cele mai curate, simple și elegante pagini de internet. Curățenia acesteia se datorează filozofiei Apple de a elimina în loc de a adăuga.

Pe data de 18 martie 2010, Jerome York, multă vreme director Apple, a murit. În acea zi, Apple a scos de pe pagina

companiei toate imaginile produselor, înlocuindu-le cu un scurt mesaj „cu cea mai mare tristețe în suflet anunțăm pierderea unui membru al familiei noastre, un bun prieten, Jerry York. Acesta s-a alăturat cu curaj consiliului director în 1997, când viitorul companiei era încă nesigur, aducând o contribuție importantă prin caracter, experiență și talentul său de conducător care a călăuzit compania vreme de un deceniu ...“

„Gândește digital, acționează analog! Folosește orice instrument digital care-ți stă la dispoziție pentru a crea produse și servicii extraordinare. Dar nu uita niciodată că nu crearea de produse și tehnologii la modă este scopul inovației, ci satisfacția oamenilor. Oamenii fericiți reprezintă, fără îndoială, un scop analog.“

GUY KAWASAKI

Îmi amintesc că am fost surprins pe moment de schimbarea aspectului paginii de internet a Apple și sunt convins că și clienții au fost. Deși butoanele-standard de navigare și-au păstrat locul (pe partea superioară a paginii), prima pagină era dedicată în întregime lui Jerome York. Asta spune ceva despre Apple. De asemenea, este o dovadă a concentrării și simplității. Apple nu a *adăugat* știrea paginii principale sau secțiunii de noutăți, cum ar fi procedat cele mai multe companii. Apple a *eliminat* restul paginii. Pictorul impresionist Hans Hofmann a spus cândva: „Capacitatea de a simplifica constă în eliminarea elementelor inutile, astfel încât ceea ce este necesar să poată vorbi.“ Eliminând aglomerația și tot ce nu este necesar, Apple lasă ceea ce este necesar să vorbească. Acest lucru este valabil și pentru pagina de internet a companiei.

Dispensați-vă de lucrurile inutile

Pe data de 21 aprilie 2010, revista *Fast Company* a sponsorizat conferința *Inovația necenzurată* (Innovation Uncensored). CEO-ul și președintele companiei Nike, Mike

Parker, a fost unul dintre vorbitori. Acesta a istorisit ce s-a petrecut la scurt timp după ce a fost numit CEO: Parker a primit un telefon de la însuși Steve Jobs:

„Ai vreun sfat pentru mine?" l-a întrebat Parker pe acesta.

„Ei bine, ar fi un lucru", a răspuns Jobs. „Nike face unii dintre cei mai buni adidași din lume. Toată lumea îi dorește. Produsele Nike sunt minunate. Dar faceți, de asemenea, și multe produse oribile. Renunțați la acestea și concentrați-vă pe cele bune."

Parker a spus audienței: „Mă așteptam să facă o scurtă pauză și apoi să râdă. A fost o pauză, dar râsul nu a urmat. Jobs avea totală dreptate. Trebuia să editām."[26]

Parker a folosit termenul *a edita* nu referitor la design, ci la deciziile pe care urmau să le ia în cadrul companiei. Concentrarea duce la un design bun. Iar acesta — la decizii bune. Tim Cook spunea cândva că, potrivit filozofiei tradiționale a managementului — așa cum e predat în facultățile de economie — riscurile unei afaceri sunt diminuate prin diversificarea ofertei. Cook este de părere ca Apple reprezintă filozofia unei școli antieconomice. Abordarea companiei este de a își concentra toate eforturile și resursele pe o gamă restrânsă de produse, astfel încât acestea să devină, cu adevărat, excepționale.

„Metodologia lui Steve este diferită de oricare alta. El consideră că cele mai importante decizii sunt nu cele referitoare la lucrurile pe care hotărăști să le faci, ci la cele pe care hotărăști să nu le faci."[27]

JOHN SCULLEY, fost CEO Apple

„Apple este o companie de treizeci de miliarde de dolari și, totuși, am scos pe piață mai puțin de treizeci de produse. Nu știu dacă ceva similar s-a mai întâmplat vreodată", declara Steve Jobs, în 2008, pentru revista *Fortune*. El a mai adăugat:

> „Cu siguranță, companiile mari din trecut care produceau electrocasnice comercializau mii de produse. Noi punem

accent pe concentrare. Lumea crede că asta înseamnă să spui *da* lucrului pe care te concentrezi. Nimic nu ar putea fi mai departe de adevăr. Înseamnă să spui *nu* sutelor de idei bune care pot apărea pe parcurs. Trebuie să alegi cu atenție. Sunt la fel de mândru de lucrurile pe care nu le-am făcut, pe cât sunt de mândru de cele pe care le-am făcut. Cel mai relevant exemplu a fost când am rezistat presiunii de a produce un PDA*. Această presiune a durat ani de zile. Nouăzeci la sută dintre cei ce folosesc PDA-uri îl utilizează numai în călătorii. Aceștia nu le folosesc pentru a stoca informații. În curând, telefoanele mobile vor fi utilizate pentru așa ceva, astfel că piața PDA-urilor va cunoaște o scădere dramatică și nu va mai fi profitabilă. Așadar, am decis să nu ne aventurăm pe acest teritoriu. Dacă am fi făcut-o, probabil că nu am fi avut resursele necesare pentru a produce iPod-ul. Probabil că nici nu am fi simțit când se întâmplă."[28]

Încă de timpuriu, investitorul Mike Markkula a trimis angajaților Apple un memoriu în care descria importanța concentrării. El scria: „Pentru a face o treabă bună trebuie să decizi căror aspecte le acorzi atenție. Trebuie să eliminăm toate elementele neimportante și să ne concentrăm pe cele pentru care avem resurse să le facem bine. Unde știm că putem face o treabă bună, investim resursele și efortul."[29]

Atât în designul produselor, cât și în strategia de afaceri, eliminarea aduce adesea un plus de valoare. „Indiferent dacă vorbim despre un produs, despre performanță, despre piață sau despre o organizație, dependența noastră de adăugiri duce la inconsistență, supraîncărcare, risipă sau la toate

---

* *Personal digital assistent.* Termenul a fost folosit prima dată la târgul Consumer Electronics (Las Vegas, Nevada), din ianuarie 1992, și desemnează un calculator de mici dimensiuni, inițial o agendă personală electronică, la care au fost adăugate, apoi, multe alte funcții. Din familia PDA fac parte și computerele *palmtop* (*n.red.*).

trei deodată", scrie Matthew May.[30] Aviatorul și scriitorul Antoine de Saint-Exupéry descria parcă filozofia Apple când nota: „Un desenator știe când a atins perfecțiunea — nu când nu mai are ce să adauge, ci când nu mai poate elimina nimic."

Să revenim la întrebarea pusă mai devreme: poate cineva să inoveze așa cum o face Apple? Din nou, răspunsul este nu. Oricine poate învăța principiile pe care se bazează spiritul inovativ al companiei, dar pentru aceasta este necesar curaj, pe care puțini oameni îl au. Trebuie curaj pentru a reduce numărul de produse de pe piața de la 350 la 10, precum a făcut Jobs în anul 1998. Este nevoie de curaj pentru a înlocui tastatura unui smartphone cu un ecran extralarg, precum a fost cazul iPhone-ului. Este nevoie de curaj pentru a elimina secțiuni întregi din codul-sursă al unui sistem de operare, pentru a-l face mai stabil și sigur, precum a făcut Apple cu Snow Leopard. Este nevoie de curaj pentru a elimina toate cuvintele, cu excepția unuia singur din materialul care rulează pe ecranele de prezentare, precum a făcut Steve Jobs adesea. Este nevoie de curaj să afișezi un singur produs pe pagina principală a paginii de internet a companiei. Este nevoie de curaj să lansezi mai puține produse într-un an decât lansează competitorii într-o lună. Este nevoie de curaj să adopți un punct de vedere nepopular — cum a făcut Jobs, în aprilie 2010, când a spus că Flash, produs de Adobe, nu este potrivit pentru telefoanele mobile. De asemenea, este nevoie de curaj pentru a face un produs atât de simplu, încât până și un copil să-l poată utiliza.

Dumneavoastră aveți curajul de a simplifica astfel lucrurile? Steve Jobs are curaj și acest curaj s-a dovedit crucial pentru succesul său în carieră.

CAPITOLUL 11

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA DESIGN

O capodoperă este compusă nu doar din elementele pe care le conține, cât și, la fel de important, din cele care lipsesc.

JIM COLLINS

Este nevoie de curaj pentru a inova, în special când te decizi să elimini prea-multele detalii în favoarea unui design simplu și elegant. În 2007, designerii de la Pure Digital au avut destul curaj să vină cu o idee inovatoare, revigorând sectorul de dispozitive pentru înregistrare video, care stagna de ceva timp. Aceștia și-au pus în gând să construiască cea mai simplă cameră video din lume. Camera video Flip a devenit un succes peste noapte — cea mai vândută cameră video de pe Amazon.com. După trei ani, își păstrează locul fruntaș. De fapt, în momentul în care era scrisă această carte, camerele video Flip ocupau primele șase locuri din topul celor mai vândute camere video (modelul negru ocupa primul loc, urmat de cel alb). La doar trei ani după lansare, produsul numit de unii o „jucărie", datorită simplității sale, domină piața (36% din totalul vânzărilor de camere video).[1]

Scepticii nu acordau nicio șansă camerelor Flip. Ei erau de părere că este prea simplă. Cu toate acestea, designerii știau mai bine. Ei s-au înconjurat de produse Apple pentru inspirație și au adoptat etosul companiei — aducerea pe piață a unui produs extrem de ușor de utilizat. Se poate spune că succesul Flip a fost fenomenal. Segmentul camerelor video a stagnat ani întregi înainte de introducerea acestora pe

iLecții

1 Vă risipiți energia și sunteți inconsistenți? Concentrați-vă pe domeniile în care excelați. Delegați restul sarcinilor.

2 Aplicați „regula de trei" listei dumneavoastră de sarcini. Acordați majoritatea timpului dumneavoastră celor mai importante trei lucruri care pot să vă ajute compania.

3 Spuneți „nu" mai des. Poate avea un efect eliberator.

piață. Puține companii au adus inovații în domeniu. Flip a schimbat totul. Între anii 2008 și 2009, aceste camere video au ajuns la o cotă de 35% din piață și au adus companiei o creștere de 90%. Cum au reușit criticii să se înșele atât de amarnic? Pentru că nu gândeau precum Steve Jobs.

Magia Flip

În 2009, Cisco Systems a achiziționat Pure Digital, compania care a creat Flip. Eu scrisesem un articol despre Pure Digital pentru *BusinessWeek.com*, primind astfel acces la echipa de programatori care lucra la produs. Astfel, am aflat că majoritatea produselor electronice sunt construite de ingineri pentru ingineri. Aceștia concurează adăugând tot mai multe caracteristici, unele dintre acestea nefiind folosite aproape deloc, adresate exclusiv impresionării celorlalți colegi de breaslă. Filozofia designerilor Flip se opune acestei tendințe. Pe scurt: fiecare element care ar trebui să-l impresioneze pe utilizator — produsul, pachetul în care acesta venea, pagina de internet — trebuie să fie simplu, elegant și la obiect. Următoarele câteva paragrafe descriu această filozofie, similară celei Apple, care a propulsat Flip-ul, transformându-l în prima alegere a cumpărătorilor, câștigându-le inimile.

Respectați regula de treizeci de secunde

Designerii Flip foloseau un simplu test: de fiecare dată când creau un prototip, ei îl înmânau unei persoane care trebuia, în numai treizeci de secunde, să reușească să-l deschidă și să se joace cu el. Inginerii care au lucrat la produs împărtășesc antipatia lui Jonathan Ive despre manualele de utilizare. Clineții lor trebuiau să înțeleagă produsul — și să-l poată folosi în maximum treizeci de secunde — fără ajutorul unui manual.

Regula de treizeci de secunde a stat la baza multor decizii ale echipei de design Flip. Astfel a fost eliminată adăugarea de noi caracteristici, design-ul limitându-se la doar patru butoane: deschis/închis, înregistrare, redare și ștergere. Pentru ca experiența utilizatorului să fie cât mai plăcută, pentru ca acesta să se bucure de simplitatea produsului, absolut toate elementele necesare utilizării produsului sunt încorporate în cameră (până și un cablu extensibil USB pentru a asigura conexiunea cu calculatorul). Astfel, produsul poate fi livrat fără CD-ul de instalare și nu este necesar niciun cablu. Toate elementele de care are nevoie utilizatorul sunt deja prezente. Conform lui Simon Fleming-Wood, director senior de marketing pentru secțiunea de produse de consum al companiei Cisco: „concurența încearcă să aglomereze tot felul de caracteristici în produsele lor. Și noi suntem tentați să luăm parte la această cursă, dar reușim să ne ferim. Ne concentrăm pe experiența utilizatorului. În schimb, celelalte companii, precum cele care produc camere video digitale, intrate pe piață în sectorul nostru, văd totul în termeni de pixeli și funcții tehnice. Mă bucur că aceștia văd așa problema. E un semn că le scapă magia camerei Flip.“[2]

Oferiți ambalaje și instrucțiuni simple

Cutia în care Flip este vândută se remarcă prin simplitate. Designerii au rezistat tentației de a adăuga tot felul de specificații și instrucțiuni pe pachet. „Dorim ca oamenii să uite de tehnologie și să se bucure de experiența pe care le-o oferă camera video“, mi-a declarat Fleming-Wood. Când deschizi pachetul, observi imediat că nu există niciun manual de utilizare. Manualul tradițional este plin cu detalii despre funcții pe care un utilizator obișnuit nu le va întrebuința niciodată. Designerii au dezbătut problema livrării produsului cu orice tip de documentație. În cele din urmă, au decis

anului 2010, am luat parte la un tur al fabricii din Modesto, California, în vederea pregătirii unui discurs pentru directori. Compania care deține fabrica proiectează și produce cutii pentru produse farmaceutice, alimentare și electronice. Managerii acesteia mi-au spus că Apple se află printre clienții companiei. Apple este clientul lor cel mai pretențios. Niciun aspect nu este neglijat. Cei care cumpără produse Apple trebuie să se bucure de acestea din chiar primele clipe. Culoarea, textura, mânerele, materialul și compartimentele cutiei în care este livrat produsul reprezintă o primă impresie extrem de importantă asupra clientului.

Despachetarea unui produs Apple reprezintă un eveniment atât de important pentru unii oameni, încât aceștia înregistrează momentul și unii chiar postează pe YouTube filmarea. Sunt mii și mii de astfel de înregistrări pe net — oameni ce-și despachetează MacBook-ul, iPod-ul sau iPad-ul. Aceștia abia își pot controla entuziasmul. Într-adevăr, acest fenomen de a posta clipurile pe YouTube pare destul de ciudat, dar este de așteptat ca oamenii să reacționeze astfel de vreme ce se îndrăgostesc pe loc de un anumit produs.

Construiți un site simplu

Pagina de internet a camerelor video Flip își întâmpină vizitatorii, prezentând două tipuri de camere video digitale — Ultra și Mino. Vizitatorii nu sunt bombardați cu imagini ale produselor companiei sau alte anunțuri. Sunt puține casete limitate la produse, de unde să cumperi, unde să suni și cum obții consultanță tehnică. Potrivit principiilor companiei, un utilizator trebuie să găsească informația pe care o caută în mai puțin de treizeci de secunde.

Se poate observa asemănarea cu etosul Apple. Filozofia design-ului Apple este centrată pe atenția acordată fiecărui aspect al experienței clientului — de la modul în care sunt împachetate produsele, până la site. În iunie 2010, Apple

includerea în pachet a unui simplu ghid de utilizare, pentru a le conferi utilizatorilor o senzație de confort, deși scopul era proiectarea unui produs care să nu necesite niciun manual de utilizare. Cel mai important era ca fiecare element de design să fie simplu de abordat și folosit.

Nu trebuie să vă mire faptul că designerii Flip s-au inspirat din modul în care Apple împachetează produsele sale. Aceste ambalaje sunt cu totul avangardiste datorită simplității, stilului deosebit și senzației de ușurință de utilizare pe care o conferă clientului. Obsesia Apple pentru eliminarea elementelor inutile se reflectă și în ambalajul produselor companiei. Uitați-vă, de exemplu, la MacBook Pro. Ambalajul nu este aglomerat cu tot felul de imagini sau descrieri ale funcțiilor; partea din față înfățișează imaginea unui laptop pe fundal alb, alături de două cuvinte, MacBook Pro. După ce deschideți cutia nu veți fi bombardat cu componente și acesorii. În schimb, veți putea observa direct logoul Apple de pe suprafața laptopului (Chiar și logoul este o mărturie a inovației. Jobs vroia să aibă un măr multicolor, din care cineva luase o mușcătură, pentru a umaniza compania. Logoul în șase culori a fost înlocuit în anii '90 cu unul mai modern și mai simplu, alb în totalitate). Următorul nivel este ocupat de documentația produsului — ghidul de utilizare. Al treilea nivel este împărțit în două compartimente în care se află adaptorul și cablul acestuia. Toate detaliile cutiei laptopului sunt proiectate astfel încât utilizatorul să se poată bucura cât mai repede de acesta. Toate produsele Apple sunt împachetate astfel. Dacă deschideți cutia în care este livrat iPhone-ul, veți putea observa imediat ecranul acestuia. După aparat urmează ghidul de utilizare, iar apoi trei compartimente care conțin căștile, cablul USB și un mic adaptor.

Aceste cutii nu sunt atât de ușor de construit pe cât pare. Nici nu sunt ieftine. Apple este dedicată experienței utilizatorului, simplificând totul, chiar și ambalajul. La începutul

a prezentat următoarea generație de iPhone: iPhone 4. Cei care vizitau pagina de internet a companiei erau întâmpinați pe pagina principală cu o imagine a noului dispozitiv, alături de titlul: „iPhone 4. Schimbă totul. Din nou." La prima privire, vizitatorul observa imaginea produsului, iar dacă dădea click pe imagine, se deschidea o pagină nouă, cu detalii despre produs. Dar, chiar și aceasta era relativ simplă. Pe această pagină erau prezentate câteva dintre funcțiile noului telefon mobil: conversații cu imagine, un display de o rezoluție înaltă, posibilitatea de a desfășura mai multe operațiuni deodată și înregistrarea video HD. În loc să umple pagina cu informații despre noul produs, fiecărei secțiuni îi este dedicat un singur paragraf. Din nou, dacă vizitatorul dorește mai multe informații, poate da click pe un link, care îl duce mai departe. Astfel, este evitată aglomerarea paginilor. Majoritatea designerilor încearcă să pună totul pe o singură pagină, de obicei chiar pe cea principală. Un vizitator confuz este un client pierdut. Apple nu pierde prea mulți clienți.

Susțineți o prezentare simplă

În 2007, când Fleming-Wood lansa noua cameră Flip, în încercarea de a convinge comercianții de valoarea acesteia, el a zăbovit jumătate din prezentare asupra unei singure imagini (i-a acordat acesteia. El a pus accent pe schimbarea adusă de Flip întregii categorii. Imaginea respectivă prezenta două camere video digitale — una tradițională și una Flip. Sub imaginea camerei digitale tradiționale apăreau cuvintele „Folosiți-o pentru ocazii speciale", iar sub camera video Flip „Folosiți-o pentru toate celelalte ocazii". Imaginea reprezintă filozofia Flip și constituie ideea care a stat la baza viziunii fondatorilor companiei pentru această categorie de dispozitive. Flip, spuneau aceștia, urmează să revoluționeze categoria, precum introducerea camerelor foto

compacte a revoluționat piața, democratizând astfel sectorul care era dominat de camere avansate precum SLR-urile*. Filozofia design-ului bazată pe simplitate care a dus la crearea unei astfel de camere s-a făcut simțită și în timpul prezentării. Dacă răstimpul dedicat prezentării ar fi fost ocupat cu enumerarea a diferite particularități, ar fi semănat adăugării multelor caracteristici și funcții camerei video digitale. Accentul trebuia să cadă pe imaginea de ansamblu.

Faimosul designer francez Philippe Starck, care a lucrat la câteva produse Apple, a spus cândva că „frumos" și „la modă" sunt niște dimensiuni supraevaluate. Designerii ar trebui să se concentreze pe calitatea produsului. Privind camera Flip, putem înțelege ce a vrut să spună Starck. Cei care au lucrat la Flip nu au pornit cu gândul de a crea un produs „frumos" și dificil de utilizat. Ei nu doreau crearea unui dispozitiv cu funcții „la modă" care ar adăugat, inevitabil, o nedorită complexitate. Au pornit, în schimb, cu gândul să creeze un produs ușor și plăcut de utilizat. Pentru acești antreprenori, un produs bun era mai important decât un produs la modă. Astfel a luat naștere una dintre cele mai la modă inovații din categoria sa.

Robot, adu-mi pasta de dinți

Dacă vă cumpărați haine, încălțăminte sau rechizite de la magazinele online ale companiilor The Gap, Zappos sau Staples, bucuria cumpărăturii se încheie, în mod normal, pe site sau direct la telefon cu un reprezentat comercial. Într-o zi sau două, produsele ajung la dumneavoastră acasă. Ceea ce nu observă un client obișnuit este seria complexă de evenimente declanșată de simpla comandă online. Astfel,

---

* *Single-lens reflex.* Cameră foto care folosește, de regulă, un sistem de oglinzi semiautomatic care îi permite utilizatorului să vadă cu fidelitate imaginea pe care o înregistrează (*n.red.*).

un dispozitiv complicat de distribuție se pune în mișcare. Dacă ați fost vreodată la un astfel de centru, ați observat gradul înalt de automatizare — roboți care se perindă încoace și încolo, ridică greutăți și le duc la locul în care elementul uman are nevoie de ele pentru a le trimite la dumneavoastră. Acești roboți sunt rodul muncii lui Mick Mountz, fondator și CEO al Kiva Systems, fost angajat Apple, pe care l-am intervievat pentru a scrie această carte. Mountz a învățat multe de la Steve Jobs despre reducerea complexității, lecție care l-a ajutat să construiască o armată de roboți, revoluționând centrele de distribuție din America.

Precum Jobs, Mountz nu a consultat eșantioane pentru a pune bazele afacerii sale. De asemenea, întocmai ca Jobs, înțelegea „durerea" clienților săi. El *empatiza*. În timpul exploziei investițiilor pe internet, Mountz lucra pentru o companie care se ocupa cu distribuirea alimentelor online, Webvan. Aici el s-a confruntat, pentru prima oară, cu probleme precum selectarea, împachetarea și distribuția. Era extrem de ineficient ca oamenii să primească o comandă pentru o periuță de dinți verde, una albastră sau orice altă culoare să fie nevoiți să se deplaseze la locul în care acestea erau depozitate, să le ia și să le împacheteze. Mountz a avut o viziune a viitorului — ușurând procesul de distribuție din depozite care devenea mai eficient.

După cum ați putut observa din principiul doi, viziunea duce la inovație. Viziunea lui Mountz nu era de a construi roboți. Aceștia reprezintă doar modul cel mai eficient de a soluționa problemele din centrele de distribuție. Mountz și-a pus întrebarea: „Ce-ar fi dacă produsele ar putea vorbi, merge și s-ar putea împacheta singure?" Astfel problemele selecției, împachetării și distribuției, pe care le are orice distribuitor. Răspunsul a dus la producția extraordinarilor roboți Kiva.

„Ce ați învățat de la Apple", l-am întrebat pe Mountz.

„În ceea ce privește simplitatea, abordarea noastră a fost similară celei de la Apple", mi-a răspuns el. „Dacă un comerciant venea la Kiva, noi doream să-i oferim soluția completă. Noi ne ocupam de proiectare, de testare și simulare, de dezvoltarea și testarea software-ului, de instalarea și integrarea componentelor ți apoi îi livram clientului sistemul la cheie." Ca operator, nu trebuie să-ți faci griji pentru procesare. Trebuie să le acorzi clienților întreaga atenție și să faci ceea ce ești plătit să faci — rezolvarea comenzilor. Această delegare a responsabilității este de importanță majoră pentru clienți precum Staples, Walgreens, Gap și Zappos. Aceștia nu mai trebuie să-și bată capul cu manevrarea fizică a produselor. Ei pot să se concentreze pe rezolvarea comenzilor, nefiind nevoiți să se ocupe de detalii care nu-i privesc."[3]

Privind sub capotă, putem observa sistemul extrem de complex de la Kiva. Aici se poate observa influența lui Steve Jobs. Este adăugat un nivel de abstractizare între complexitate și client. „Când cumperi un iPod, îl cumperi, deoarece dorești să asculți muzică", mi-a spus Mountz. „Nu trebuie să fii un expert în arta obținerii MP3-urilor sau înțelegerii diferitelor formate în care piesele sunt stocate. Pur și simplu îl deschizi și-l întrebuințezi. Acest exemplu este relevant pentru Kiva."

Întrebați-vă: „Cum pot face viața clientului mai ușoară, mai simplă și mai bună?" Companiile inovatoare construiesc produse și oferă servicii care permit clientului să se concentreze pe lucrurile la care se pricepe cel mai bine. Să luăm exemplul companiei Kiva și rolul pe care l-a jucat aceasta în afacerile clientului său, Staples. Staples se ocupă cu furnizarea rechizitelor de birou. Nu lucrează în domeniul livrării produselor și nici nu dorește acest lucru. Propunerea pe care Kiva a făcut-o acestei companii a fost destul de simplă: lăsați-ne pe noi să ne ocupăm de procesare, iar voi vă veți putea concentra întreaga atenție pe produsele pe care

le livrați clienților. „La Apple se face simțită o adevărată pasiune pentru tehnologie și inovație. Dar nu tehnologia este scopul. Interfața grafică era utilizată pentru a face munca tuturor mai intuitivă. Era vorba despre simplificarea vieții", spune Mountz.

Acesta a mai învățat o lecție de valoare de la Apple: design-ul se referă și la modul în care ceva funcționează, nu se referă exclusiv la aspect. Scopul lui Kiva este de a crea produse simple și ușor de întrebuintat. Crearea acestor produse constă în reducerea complexității prin eliminarea caracteristicilor sau butoanelor care nu au strictă legătură cu scopul pentru care este destinat produsul. Roboții produși de Kiva trebuie să poată fi manevrați și de muncitori, și de manageri. Trebuie să fie ușor de utilizat. Dacă roboții i-ar fi intimidat pe beneficiari, ar fi fost mult mai dificil ca sistemul să fie adoptat pe o scară atât de largă în depozite. Conform lui Mountz: „Când proiectam roboți, doream ca aceștia să aibă un aspect plăcut, prietenos și abordabil, voiam ca aceștia să fie ușor de utilizat. Față de alte dispozitive, aceștia au doar două butoane — unul pentru pornire și altul pentru oprire. Aceste butoane sunt plasate pe toate părțile, astfel încât, indiferent în ce parte te afli, să ai acces la ele și să nu trebuiască să te întinzi prea mult să le apeși. Acești roboți sunt considerați ajutoare personale de către muncitori. Unii chiar i-au botezat."

Mulți antreprenori care pornesc o afacere de succes pornind de la zero sunt decișisă proiecteze produse simple și elegante care rezolvă probleme din viața de zi cu zi. Mountz nu a plănuit niciodată să construiască roboți. El a dorit, pur și simplu, să ajute la creșterea eficienței unor firme. Roboții s-au dovedit a fi soluția. Astăzi, sistemele produse de Kiva ajută multe afaceri, crescând în mare măsură productivitatea. Ținând cont de succesul de care se bucura Kiva, nu este

exclus ca următoarea dumneavoastră comandă online să fie procesată de roboții produși de această companie.

Atât de simplu, încât nu ai nevoie de manual

Profesorul Robert Verganti, expert în domeniul inovației, este de părere că uneori supraîncărcarea cu funcții a unui produs poate fi interpretată ca un semn că liderii companiei nu au o idee clară unde voiau să ajungă. Fie nu au reușit să se pună de acord asupra personalității produsului, fie au însărcinat prea mulți specialiști să ia parte la proiectarea acestuia. „Această democratizare excesivă a procesului de proiectare poate produce probleme, din cauza intențiilor diferite ale echipelor care lucrează la produs", spune Verganti.[4] El este de părere că încercarea de a le face pe plac tuturor duce la un surplus de complexitate și, în cele din urmă, la dezamăgire.

În toamna anului 2009, m-am întâlnit cu o echipă de directori de la Sonos care erau pe punctul să lanseze un produs a cărui simplitate ascundea complexitatea unei tehnologii foarte complicate. Aceștia și-au atins scopul, concentrându-se pe scopul produsului: livrarea muzicii prin intermediul dispozitivelor fără fir.

ZonePlayer S5, produsul Sonos, a fost lansat pe piața în octombrie 2009 și primit cu cronici pozitive, atât din partea jurnaliștilor din domeniu, cât și din partea consumatorilor. A fost primul sistem de muzica wireless care putea fi controlat de pe internet sau, cu ajutorul unei aplicații, direct de pe iPhone. Părea un dispozitiv care urma să fie primit de public cu brațele deschise. Fidelitatea difuzoarelor era impresionantă și — mai important — era extrem de ușor de întrebuințat. Practic, oricine putea să-l instaleze și să înceapă să-l folosească în mai puțin de cinci minute. O cronică a lui Arik Hasseldahl rezuma totul: „Nu este nevoie să consultați

un manual de utilizare. Nu veți fi nevoit să căutați setări ascunse pe routerul dumneavoastră. În schimb, veți asculta, cu siguranță, mai multă muzică."[5] Hasseldahl sublinia că multe dintre produsele concurente aveau, de asemenea, un sunet impecabil, dar erau extrem de dificil de instalat și de utilizat.

Când i-am întrebat pe cei de la Sonos care este secretul din spatele proiectării unui produs atât de inovator și de plin de succes, răspunsul lor a fost similar cu cel pe care l-aș fi primit de la angajații Apple: „Noi nu începem cu tehnologia. Noi ne concentrăm pe oameni și pe aspirațiile acestora. Aflăm cum doresc oamenii să se bucure de muzică în casele lor și proiectam produsul concentrându-ne pe aceste aspecte." Cu alte cuvinte, designerii de la Sonos nu au pornit cu scopul de a produce un sistem wireless avansat. Acesta a fost răspunsul la întrebarea: *Cum doresc oamenii să se bucure de muzică în casele lor?* O întrebare care a dus la nenumărate studii și la prototipuri realizate de-a lungul anilor, pentru ca rezultatul final să fie pe măsura așteptărilor. Rezultatul a fost ceea ce designerii numesc *simplitate inovatoare*: Un client poate spune: „Pot să îl folosesc și să mă bucur cu adevărat de el", deoarece produsul este ușor de folosit și deloc intimidant. Sistemul trebuia să fie extrem de ușor de instalat. Toată lumea din casă trebuia să fie capabilă să-l folosească, chiar și cei care nu se considera experți în ale tehnologiei. Unul dintre scopurile designerilor era ca aceia care-și cumpărau un asemenea sistem să-l îndrăgească pe loc.

Zenul Sushi

Cei care frecventează restaurantele din New York, Milano, Tokyo sau din Beverly Hills plătesc o mică avere pentru sushi făcut în „stilul Nobu". Bucătarul japonez

Nobuyuki Matsuhisa (Nobu) este considerat un antreprenor de succes și un inovator în domeniul gastronomiei. El îmbină bucătăria tradițională japoneză cu elementele și aromele celei peruviene. Operele sale sunt renumite pentru prospețimea și calitatea ingredientelor și pentru prezentarea înșelător de simplă. Ingredientele pe care le întrebuințează sunt extrem de greu de găsit și chiar mai greu de preparat. Cu toate acestea, gurmanzii nu observă complexitatea. Actorul Robert De Niro a fost atât de impresionat de creațiile lui Nobu când a vizitat un restaurant din Los Angeles, încât a finanțat extinderea acestuia în New York. Astăzi Nobu este patronul câtorva zeci de restaurante din toată lumea și este considerat de mulți cel mai bun bucătar de sushi din lume.

Creațiile lui sunt inventive și pline de imaginație. Una dintre combinațiile sale extraordinare este cod negru cu miso; alta este caracatiță cu suc yuzu și paste chili rocoto. În ciuda numelor exotice de ingrediente, simplitatea stă la baza inovațiilor culinare ale lui Nobu — tehnici simple și un aspect pe măsură, pentru a pune accentul pe aromă și gust.

După cum Jonathan Ive a decis că albul va face ca produsul să devină mai evident, Nobu consideră că farfuria albă este paleta sa, pe care mâncarea preparată de el va capta atenția clienților. Orice distrage atenția de la prezentare sau de la experiența savurării aromelor unice trebuie eliminat numaidecât. Rețetele lui Nobu reprezintă arta eliminării și esența simplității. Ce exclude este la fel de important ca elementele pe care le păstrează.

Nobu împărtășește filozofia lui Jobs: fă ceea ce îți place. El a spus cândva că ingredientul cel mai important al succesului nu este experiența în domeniu, ci pasiunea. Acest lucru nu este valabil numai pentru bucătari, ci pentru toți cei care doresc să aibă succes într-un anumit domeniu. Nobu a avut nevoie de toată pasiunea pentru a-și înființa

primul restaurant care a fost deschis în Anchorage, Alaska, și a fost distrus de un incendiu, la mai puțin de două luni de la inaugurare. Nobu nu avea asigurare, așa că a împrumutat o groază de bani pentru a-și refinanța pasiunea. A trecut prin momente crunte de depresie, dar hotărârea lui era nestrămutată și astfel și-a urmat pasiunea care era în inima sa încă de la vârsta de treisprezece ani — prepararea unui sushi de neuitat.

Nobu mai are ceva în comun cu Jobs: pasiunea pentru perfecțiune. Niciun aspect nu este neglijat. Dacă vei comanda salata de scoici cu castraveți vei primi cincisprezece felii de castravete, tăiate cu grijă și aranjate în cerc pe o farfurie albă, simplă. Exact șapte scoici vor fi plasate concentric față de castraveciori, iar peste fiecare dintre acestea va fi presărat cu grijă coriandru. Meniul este extrem de simplu. Orice distrage atenția de la ingredientul principal este înlăturat.

Japonezii consideră prezentarea sushi-ului o adevărată operă de artă. Sunt nenumărate feluri diferite, dar acestea au în comun o singură regulă — simplitatea. Ingredientele trebuie să vorbească de la sine. Prea multă garnitură sau rulouri nu vor lăsa loc aromei. Eleganța se bazează pe simplitate. Inovația nu constă neapărat în adaosuri. Întrebați-vă, în schimb: „La ce aș putea renunța?"

Spunând „nu" la o mie de modele

Ultima mea carte, *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, a declanșat un dialog între mine și CEO-ul companiei Ford, Alan Mulally, care mi-a spus că a citit-o din scoarță-n scoarță. Am început să urmăresc îndeaproape cariera lui Mulally la conducerea producătorului de automobile american. Primul lucru care m-a impresionat era optimismul acestuia și energia sa. În e-mailurile, interviurile și prezentările lui se poate observa dragostea pe care o poartă automobilelor

produse de companie. Al doilea lucru care m-a impresionat a fost strategia acestuia de a-și îndeplini un scop. Mottoul său: „Îmbunătățește concentrarea. Simplifică operațiunile."

Mulally a fost numit președinte și CEO al Ford pe data de 5 septembrie 2006. Familia Ford l-a angajat pe acesta, un fost director la Boeing, pentru a aduce un aer proaspăt brandului american. Ford avea nevoie de sânge tânăr. Precum Apple înainte de întoarcerea lui Jobs, în 1996, Ford avea probleme înainte de angajarea noului director. În 2006, compania a înregistrat pierderi de 12,6 miliarde de dolari, iar prețul unei acțiuni a scăzut, după un prelung declin de piață, sub doi dolari.

Amintiți-vă ce a făcut Steve Jobs pentru a „reînvia" Apple: a eliminat produsele pentru a se concentra pe ceea ce compania făcea mai bine. Mulally a făcut același lucru la Ford. Jaguar a fost primul brand care a dispărut. La scurt timp, au urmat Land Rover, Aston Martin și Volvo. Ford a redus numărul de platforme, șasiurilor, de la mai mult de douăzeci, la numai opt. A redus numărul modelelor de la 97 la 25. Fiecare model reprezenta sute de milioane de dolari investiți în departamentul de inginerie. Cum compania nu vindea destule modele pentru a ieși pe profit, această decizie a dus la salvarea a miliarde de dolari. De asemenea, inginerii au putut să se concentreze pe fiecare model. Simplificând modul de operare, Mulally a concentrat activitatea companiei. Eforturile au dat roade. Ford a fost singurul producător de automobile din Statele Unite care nu a avut nevoie de subvenții în momentul crizei. În 2009, aceasta a înregistrat un profit de 2,7 miliarde de dolari, iar prețul acțiunii a crescut de șase ori. De asemenea, conform unei statistici care nu a apărut la știri, reiese că 85% dintre angajații companiei erau de părere că aceasta era pe drumul cel bun. Spunând „nu", Ford și-a asigurat drumul către succes.

Minimal nu înseamnă simplu

Nu confundați simplitatea cu minimalismul. Un design „minimalist" este un concept larg, aplicat în diverse domenii — de la prezentări și spectacole, la interiorul magazinelor. Dacă veți intra într-un butic Michael Kors pentru a cumpăra genți de cinci sute de dolari veți observa foarte mult spațiu liber, mese mari și foarte puține genți. Acesta este minimalismul. Dacă intrați pe Google veți găsi o casuță de căutare și foarte mult spațiu alb. Iarăși, minimalism. Dacă veți observa o prezentare a lui Steve Jobs puteți observa pe ecrane multe foi de prezentare pe care nu apare niciun cuvânt, ci doar imagini.

Când vine vorba de inovație, mai puțin pare, într-adevăr, mai mult. Da, design-urile cele mai simple sunt minimale, dar design-urile minimale nu sunt, întotdeauna, simple. Concentrarea ar trebui să fie scopul, nu minimalismul. Un site cu o înfățișare plăcută este elegant deoarece le permite vizitatorilor să acceseze cu ușurință informația căutată. Așadar, orice element care deturnează atenția vizitatorului și-l face să uite de ce a venit trebuie eliminat. Prea multe informații îl vor încurca pe vizitator, făcându-l să nu mai ducă la îndeplinire scopul propus — indiferent dacă este vorba despre cumpărarea unei cărți, citirea conținutului relevant sau abonarea la un serviciu.

Sunt două tendințe dominante în design-ul paginilor de internet, niciuna în mod special atrăgătoare. Una dintre tendințe susține aglomerarea cu text. De curând, am intrat pe pagina de internet a unei companii din Florida care face uși, porți și garduri la comandă pentru case și pentru clădiri de birouri. Era unul dintre cele mai urâte site-uri pe care le-am văzut vreodată. Pe pagina principală erau înghesuite mai mult de treizeci de fotografii ale gardurilor produse de companie și mii și mii de cuvinte. Pentru a face o comparație,

pe pagina principală a paginii de internet Apple sunt mai puțin de cincizeci de cuvinte.

A doua tendință, puțin mai eficientă decât primul, dar încă destul de dezamăgitor, este ducerea minimalismului la extrem. Acești designeri sunt atât de îndrăgostiți de propria creativitate, încât flash-urile adăugate paginilor create de ei duc la încărcarea cu greutate a paginii și nu adaugă niciun pic de valoare experienței pe care o are un vizitator. Aceste tehnici îl impiedică pe client în căutarea sa.

Îmi place să ascult postul local de radio. Îmi plac emisiunile de dezbateri. Moderatorii emisiunilor fac adesea reclamă la cărți, articole sau interviuri care pot fi găsite pe site. Problema este că am încercat de câteva ori și, de fiecare dată, căutarea s-a soldat cu un eșec lamentabil. Designerii paginii de internet au adăugat atâtea informații pe site — fiecare centimetru pătrat este ocupat până la refuz — încât îți este imposibil să găsești vreo informație menționată de moderatori. Odată am fost atât de frustrat de pagina de internet a radioului, încât am vizitat site-ul invitatului (acesta spunea că acolo se pot găsi arhivele tuturor interviurilor radio). Nu am reușit, nici de astă dată, să găsesc ce doream. Și pe acest site erau împrăștiate toate informațiile posibile. După treizeci de minute de încercări zadarnice, m-am lăsat păgubaș.

Ați putea crede că proiectarea unui site este simplă. Nu este. Este nevoie de talent și aptitudine pentru un design simplu. Este ușor să încarci pagina. Oricine poate s-o facă. Astfel, multe pagini de internet arată ca și cum ar fi proiectate de copii de treisprezece ani. Designerii nu iau în calcul dorințele clientului. Este ironic că e mai simplu să încarci pagina, decât să înlături conținutul care-l împiedică pe client să se concentreze.

Prea multe opțiuni îl paralizează. Sheena Iyengar, profesor la Universitatea Columbia, a condus un experiment,

devenit celebru, denumit *studiul gemului*. Într-un magazin de alimente din California, Iyengar și asistentul ei au pus o masă cu mostre de gem. La fiecare câteva ore, aceștia reduceau numărul mostrelor de la douăzeci și patru la șase. Clienții care se opreau în fața măsuței primeau un cupon de reduceri prin care primeau o parte din bani înapoi, dacă decideau să cumpere gem înainte de a părăsi magazinul. Rezultatele studiului grăiesc de la sine. Cei mai mulți clienți s-au oprit în fața măsuței în momentul în care numărul mostrelor era mai mare. Se poate presupune că cele mai multe vânzări se înregistrau în momentul în care cumpărătorii aveau de unde alege. Greșit. Numai trei la sută dintre cumpărătorii care au trecut pe la măsuță când pe aceasta se aflau mai multe sortimente au făcut o achiziție. În schimb, când pe masă erau numai șase sortimente, 30% dintre clienții care au gustat din mostre au făcut o achiziție. Iyengar a concluzionat că posibilitatea alegerii este ceva ce ți-ai dori în teorie, dar, în realitate, aceasta împiedică cumpărătorul.

Ipoteza lui Iyengar îmi este mai ușor de înțeles în ziua de azi. Am două fiice. Dacă îi dai unui copil de trei ani să aleagă hăinuțe dintr-un dulap plin ochi, vei avea de așteptat ceva timp. Dacă îi pui la dispoziție numai două variante, va alege imediat. Toată lumea va fi fericită.

Să ne întoarcem la discuția cu privire la pagina de internet Apple. Compania prezintă pe pagina principală un singur produs, de exemplu iPad. Dacă dorești să alegi, poți selecta categoria: Mac, iPod, iPhone sau iTunes.

Când vizitatorii vin pe pagina ta de internet, se concentrează pe ceva anume — doresc să afle ceva, să citească ceva sau să comande ceva. Dacă li se oferă prea multe opțiuni, în cele din urmă vor părăsi site-ul, fără a-și fi îndeplinit scopul.

Pierderea luptei, imagine cu imagine

La principiul șapte ne vom concentra mai mult pe rolul pe care îl joacă comunicarea în inovație. Pentru moment, este de ajuns să notăm următorul fapt — complexitatea stă în calea design-ului. Acest lucru este valabil atât pentru produse, cât și pentru website-uri și prezentări. Pe data de 27 aprilie 2010, într-o zi de marți, *New York Times* prezenta ca titlu principal un articol în care era descrisă utilizarea PowerPoint de către armata Statelor Unite. Titlul spunea tot: „Am întâlnit inamicul. Acesta este PowerPoint."[6] Articolul istorisea pățania generalului Stanley McChrystal, comandantul forțelor ale Statelor Unite și ale NATO în Afghanistan. Acestuia i-a fost prezentat o imagine în aplicația mai sus menționată, în care era descrisă strategia armatei în regiune. Pe această imagine erau suprascrise peste patru sute de cuvinte, făcând imaginea să semene cu un castron de spaghete. McChrystal a spus că, dacă ar putea înțelege această imagine, America ar câștiga războiul. Aceasta era o glumă, dar unii lideri ai armatei nu au găsit nimic amuzant în „problema PowerPoint". O parte dintre aceștia chiar au interzis folosirea programului de prezentare, considerându-l periculos pentru că împiedica comunicarea și anihila gândirea critică.

Nu PowerPoint este problema. Aceasta constă în faptul că mai-marii armatei Statelor Unite gândeau problema într-un mod excesiv de complex și nu aveau talentul lui Steve Jobs în domeniul comunicării. Desigur, orice operațiune militară este extraordinar de complexă, din toate punctele de vedere. La aceasta iau parte milioane de factori, sunt angrenate elemente complicate precum personalul militar și echipamentul. Secretul succesului constă în mascarea complexității (aici se poate face o paralelă între clienții Apple și soldații americani). Astfel, cei cărora le este destinată prezentarea se vor putea concentra pe elementele

importante. Complexitatea îngreunează comunicarea, înțelegerea și stă în calea inovației. Nu uitați: o idee sau o invenție devine inovație numai când ajută la progresul societății. Dacă o idee nu poate fi pusă în practică din cauza complexității, ea nu va deveni niciodată inovație.

O cale simplă de a-ți proiecta viața pe care o visezi

Este posibilă aplicarea filozofiei Apple în viața de zi cu zi? Pastorul Sal Sberna din Houston este convins că da. În ianuarie 2006, acesta a ținut patru predici pentru Biserica Baptistă Metropolitană. Acestea au fost intitulate „Teologia iPod-ului". Sberna spune că a compus predicile tocmai pentru a trezi interesul tinerilor pentru teologie, învățându-i calea divinității. Acesta mi-a trimis observațiile pe care le-a făcut în timpul predicilor. Lecțiile sale puneau accent pe simplitate. Sberna a subliniat faptul că iPod-ul este elegant și simplu din cauza modului în care era proiectat pe dinăuntru. Dumnezeu, spunea el, ne-a „proiectat" să fim, de asemenea, simpli pe dinăuntru. Pastorul este de părere că avem în interiorul nostru tot ce ne trebuie pentru a sta în permanență în contact cu divinitatea. Trebuie doar să nu permitem ca influențele externe să rupă această legătură.

Nu trebuie să fii o persoană religioasă pentru a înțelege că, dacă-ți construiești proiectul de viață după exemplul lui Steve Jobs și al lui Jonathan Ive, poți obține un grad mult mai mare de succes. Jim Collins, autorul best-sellerului *Good to Great*, a descoperit puterea care stă în acest model în timpul unui curs de finanțe la Stanford. El frecventa un curs de creativitate când una dintre profesoarele sale l-a mustrat pentru că nu era disciplinat și nu se concentra la curs. Acest reproș l-a luat prin surprindere pe Collins care se mândrea cu obiectivele pe care și le propunea la începutul

fiecărui an, obiective pe care le urmărea neobosit. „În loc să duci o viața disciplinată", spunea profesoara, „duci o viața aglomerată."[7]

Profesoara i-a dat lui Collins o însărcinare. L-a rugat să-și imagineze că ar fi câștigat douăzeci de milioane de dolari, însă nu mai are decât zece ani de trăit. Ce ar trebui să schimbe? Mai exact, Collins a fost întrebat: „Ce nu ai mai face?" Collins a spus ulterior că soluționarea problemei a fost una dintre cele mai importante lecții din viața sa. După ce s-a gândit la răspuns, Collins și-a dat demisia de la Hewlett-Packard. Iubea compania, dar ura slujba pe care o avea. În schimb, și-a urmat adevărata pasiune — de a deveni profesor de economie la Stanford. Dacă nu ar fi rezolvat exercițiul, cu siguranța milioane de cititori nu s-ar fi bucurat de lucrările lui, printre care se numără și două cărți de top: *Built to Last* și *Good to Great*. Collins considera că exercițiul a fost atât de important pentru o viața de succes, încât îl repetă la fiecare început de an.

Collins dă un exemplu care poate fi urmat în viața de zi cu zi. El sugerează că fiecare dintre noi ar trebui să-și pună trei întrebări:

- **Ce mă pasionează cu adevărat?**
- **Pentru ce sunt programat genetic — care sunt activitățile pentru care simt că „sunt făcut"?**
- **Care este scopul meu economic — cu ce îmi pot câștiga existența?**[8]

El ne mai recomandă un inventar al activităților. Dacă peste jumătate din timpul nostru nu se regăsește în aceste activități, ar putea fi momentul să le adăugam listei de activități pe care ar trebui să le abandonăm. „Transformă-ți viața într-o operă de artă plină de creativitate", scria Collins într-un articol pentru *USA Today*. „O operă de artă este compusă

din elementele prezente, dar și din cele care lipsesc. Și unele, și celelalte sunt la fel de importante. Secretul constă în modul în care alegem elementele pe care le putem elimina. Astfel se poate recunoaște un artist adevărat și astfel o lucrare devine o operă de artă — indiferent că vorbim despre o simfonie, o nuvelă, o pictură, o companie sau, mai important, despre viața noastră."[9]

Apple proiectează produse simple și elegante. Acesta este scopul care l-a mânat pe Steve Jobs în întreaga sa carieră. Urmați acest exemplu în afacerile dumneavoastră: faceți-vă remarcat prin elementele pe care nu le adăugați. Nu trebuie să vă remarcați prin numărul proiectelor la care participați, ci prin cele pe care le refuzați. Simplu, nu-i așa?

iLecții

1 Întrebați-vă: „Care este cu adevărat motivul pentru care clienții îmi cumpăra produsul?“ Răspunsul ar trebui să fie scopul căruia îi este destinat produsul. Orice nu servește acestuia trebuie eliminat numaidecât.

2 Analizați produsul sau serviciul dumneavoastră din perspectiva clientului. Întrebați-vă: „Care este singurul lucru pe care și-l doresc clienții de la noi?“ Ajutați-i să descopere cu ușurință acel lucru. Luați în calcul toate aspectele produsului — ambalajul, pagina de internet, manualul de utilizare și comunicarea. Totul. Este aglomerat și neclar sau simplu și elegant?

3 Înainte de fiecare început de an, propuneți-vă o listă de lucruri pe care nu le veți mai face și, pe durata noului an, încercați, pe cât posibil, să respectați această listă. Încetați lucrul la proiectele din domeniile care nu vă pasionează cu adevărat.

PRINCIPIUL 6

Creați experiențe mărețe

„Oamenii nu mai doresc să cumpere pur și simplu calculatoare personale. Ei vor să știe ce pot face cu ele. Iar noi tocmai asta vrem să le arătăm."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 12

SUNTEM AICI PENTRU A VĂ AJUTA SĂ CREȘTEȚI

Ne-am imaginat un model consistent pentru Apple. Era simplu. Îmbogățește vieți. Îmbogățirea vieților, asta face compania de mai bine de treizeci de ani.

RON JOHNSON, vicepreședinte senior Apple, sectorul retail

La magazinele Apple nu există casieri. În schimb, sunt prezenți specialiști, persoane creative — unii geniali — dar nici măcar o singură casă de marcat. Nu există nici vânzători. Există consultanți, experți și cumpărători — dar niciun vânzător. Deși magazinele Apple nu au personal care să se ocupe cu vânzările, acestea înregistrează profituri mai mari decât oricare alt brand din categoria sa. Faimosul „cub de sticlă", magazinul Apple de pe Fifth Avenue din New York, face vânzări mai mari — mult mai mari — decât cele înregistrate de vecinii săi, Saks și Tiffany. Venitul Apple pe metru pătrat este de 40 000 de dolari anual. Comparați cu 26 000 la Tiffany's sau cu vânzările de 10 000 de dolari pe care le face anual Best Buy pe metru pătrat. Apple a devenit cel mai bun retailer pe plan mondial, datorită modului diferit de abordare în comparație cu restul companiilor. „Niciodată oamenii nu au dorit să acorde prea mult timp sau bani unui magazin", spunea Jobs, în 2007, într-un interviu pentru revista *Fortune*. „Nu e important dacă un client știe asta. El simte asta. Simte că este ceva diferit."[1]

Apple a deschis primul magazin, în 2001, în Virginia, la Tysons Corner Center. În mai puțin de un an, vânzările

au atins cifra de un miliard de dolari. Compania a ajuns la această „cifră magică" într-un timp record. Azi, magazinele Apple sunt prezente în peste 287 de locuri în toată lumea, aducând profituri enorme companiei. Investitorii, angajații și deopotrivă clienții ar trebui să se bucure că Steve Jobs nu a acordat atenție consultanților precum David Goldstein, care erau de părere că Apple nu are ce căuta în sectorul de retail. „Estimez că va dura cam doi ani până când vor stinge luminile acestei costisitoare și dureroase greșeli", prezicea Goldstein.[2] Acum înțelegeți de ce Jobs nu angajează consilieri.

Scepticii nu au putut intui succesul pe care urmau să-l aibă magazinele Apple, deoarece estimările lor erau de factură exclusiv economică. Ei nu înțelegeau că acțiunile Apple nu erau îndreptate exclusiv în direcția construirii de magazine. Eforturile companiei erau dedicate creării de experiențe. Goldstein a greșit când a comparat Apple cu ceilalți retaileri de PC ai vremii, precum Gateway. El considera că Apple trebuia să genereze un venit de doisprezece milioane de dolari anual pentru a-și plăti spațiul de vânzare. În schimb, Gateway avea nevoie de numai opt milioane de dolari. Analiza făcută de Goldstein părea foarte convingătoare pe hârtie. Cu toate acestea, în realitate, după cum cred că puteți trage concluzia din principiile enumerate anterior, Steve Jobs nu gândea după tipare. El nu subestima puterea pe care o au sentimentele și emoțiile. Experiența emoțională nu-și poate găsi întotdeauna locul pe foaie de calcul. Jobs a pornit o revoluție în domeniul comerțului cu amănuntul datorită viziunii sale, viziune pe care concurența nu o împărtășea. Clienții intră în magazinele Apple pentru a cumpăra produsele companiei și pleacă simțindu-se inspirați.

Îmbogățirea vieții

Apple a intrat în sectorul de retail din cauza necesității. În anul 2000, compania depindea de comercianții de produse electronice. Pentru aceștia nu conta ce firmă le livra produsele, fie că era vorba de Apple sau de altă firmă. Angajații companiilor precum Sears sau CompUSA nu aveau nici cea mai mică experiență cu produsele Apple și nici n-ar fi știut să spună ce le făcea unice. Jobs afirma că cumplita experiență a achiziționării unei mașini a fost înlocuită de cea a achiziționării unui calculator. Astfel, el a decis că Apple trebuia să intre în domeniu, altfel risca pierderea mulți potențiali clienți (în momentul respectiv, produsele companiei ocupau doar 3% din piață). „Eram constrânși să facem ceva, altfel am fi devenit victima giganților", spunea Jobs în legătură cu decizia de a intra în domeniul comerțului cu amănuntul. „Trebuie să privim problema dintr-o altă perspectivă. Aici trebuie să inovăm."[3]

Jobs știe ce nu știe. El este conștient de faptul că nu se pricepe la retail, așa că i-a propus CEO-ului Gap, Mickey Drexler, să se alăture conducerii Apple. De asemenea, fostul director al Target, Ron Johnson (unul dintre cei care împărtășeau viziunea lui Jobs), s-a alăturat echipei. Johnson înțelegea rolul viziunii în inovație. „Pentru a avea succes în orice domeniu ai nevoie de o viziune extrem de clară", declara el unui grup de analiști economici în San Francisco în septembrie 2006. „Pentru mine viziunea poate fi rezumată într-o singură frază. Cu cât mai puține cuvinte, cu atât mai bine. Când am intrat pe piață, în accepțiunea generală, comercianții nu făceau altceva decât să vândă marfă. Rolul companiei Gateway era rezumat la « vânzarea cutiilor ». Obișnuiau să-și sintetizeze muncă prin sintagma « mutarea tinichelei ». Ne-am imaginat un model consistent pentru Apple. Era simplu. Îmbogățește vieți. Îmbogățirea vieților, asta face compania de mai bine de treizeci de ani."[4]

Când Johnson și Jobs au decis că scopul magazinelor Apple era „îmbunătățirea vieții" și nu „mutarea tinichelelor", au înțeles că nu-și vor atinge obiectivul jucând „după reguli". Ei nu vor urma regulile nescrise ale designului și deciziilor. Compania urma să deschidă sedii care ofereau soluții. Era o abordare cu totul nouă în domeniul vânzării calculatoarelor. Jobs, în timp ce trecea în revistă pentru prima dată un magazin Apple, spunea: „Oamenii nu mai doresc să cumpere pur și simplu calculatoare personale. Ei vor să știe ce pot face cu ele. Iar noi tocmai asta vrem să le arătăm."[5]

Johnson și-a întrebat echipa: „Cum ar arată un magazin care îmbunătățește viața clienților?" Un indiciu: diferit de orice altceva. După ce a studiat succesul câtorva „campioni" din diverse domenii (din afara sectorului calculatoarelor — precum hotelul The Four Seasons), Johnson a ajuns la câteva concluzii în legătură cu ce urma să fie magazinul Apple:

- **Proiectați magazine neaglomerate.** Magazinele urmau să aibă un aspect deschis și luminos, iar decorul avea să fie dominat de numai trei materiale (oțel inoxidabil, sticlă și lemn de Scandinavia). Johnson spunea că Target are treizeci și unu de modele de prăjitoare electrice. Williams-Sonoma, experți în bucătărie, aveau numai două. Johnson dorea să urmeze modelul minimalist, micșorând numărul produselor care urmau să fie comercializate. Oricum, Johnson nu prea avea de ales. Când l-a întâlnit prima oară pe Jobs, iPod-ul încă nu fusese creat și Apple avea numai patru produse (două dispozitive portabile și două desktop), care urmau să ocupe un spațiu de câteva sute de metri pătrați. Johnson nu s-a panicat și a considerat acest spațiu liber ca pe-o ocazie. Va umple magazinul nu cu produse, ci cu experiența utilizatorilor. Apple căpăta astfel spațiul în care putea inova.

- **Amplasați magazinele în mijlocul oamenilor.** Majoritatea magazinelor Apple nu sunt situate pe teren viran, ci în mall sau în zone comerciale. „Prețul terenurilor și-a spus cuvântul", spunea Jobs. „Dar a meritat, deoarece oamenii nu mai erau nevoiți să sacrifice douăzeci de minute din timpul lor. În schimb, făceau doar douăzeci de pași."[6]
- **Permiteți-le clienților să testeze produsele.** Niciun comerciant de calculatoare din momentul respectiv nu-ți permitea conectarea la internet și testarea produselor. Într-un magazin Apple, toate produsele sunt conectate la internet. Clienților le este permis să navigheze cât doresc. Aceștia pot citi cărți întregi pe iPad, se pot juca cu iPod Touch sau se pot delecta cu muzica unui iPod Nano.
- **Oferiți consiliere de specialitate clienților.** Johnson a întrebat echipa sa care este cea mai plăcută experiență pe care au avut-o în calitate de clienți. Majoritatea membrilor au menționat hoteluri precum The Four Seasons. Astfel, lui Johnson i-a venit ideea de a adăuga un bar magazinelor. Aici vizitatorii puteau veni pentru a cere ajutor. În loc de alcool, aceștia primeau sfaturi. Când Steve Jobs a prezentat pentru prima oară magazinul, a menționat că numai un sfert din spațiul acestuia va fi dedicat produselor. Restul va fi dedicat soluțiilor și răspunsurilor. Când a fost rugat să explice conceptul de Genius Bar (Barul Geniilor), acesta a răspuns: „nu ar fi minunat ca, atunci când te duci să cumperi un calculator sau imediat după ce l-ai cumpărat, să poți pune orice întrebare în legătură cu acesta unui geniu? Aceasta este Genius Bar. Întotdeauna va fi cineva acolo care îți va putea răspunde oricărei întrebări. Dacă acea persoană nu știe răspunsul (îți poți da seama în momentul în care ridică telefonul), îți poate face legătura direct cu sediul

Apple din Cupertino, unde, cu siguranță, va fi cineva care va putea găsi răspuns întrebării tale."[7]

- **Ușurați achizițiile.** La magazinele Apple nu există cozi. Nu există case de plată. Fiecare angajat are la dispoziție un card-reader wireless EasyPay, astfel încât plata se poate face instantaneu. Chitanța este trimisă clientului prin e-mail. Nu prea se folosesc decât mijloace electronice de plată. Unele magazine au chiar o limită de două sute cincizeci de dolari la achiziții și unele produse nu pot fi cumpărate decât dacă sunt cumpărate cu un card de client. Poate că sună neobișnuit și cu siguranță a adus o doză de publicitate negativă. Cu toate acestea, plata prin intermediul dispozitivelor wireless face achiziția mult mai ușoară pentru majoritatea clienților Apple.
- **Oferiți training personal.** Clienții care achiziționează un calculator Mac online sau într-un magazin Apple pot să se înscrie într-un program de training. Astfel, ei beneficiază de ajutorul unei persoane „creative", care îi poate învăța orice doresc să știe. În orice zi, poți vedea persoane tinere sau în vârstă care învață cum să editeze documente în *Pages*, cum să creeze prezentări în *Keynote*, cum să organizeze fotografii cu ajutorul *iPhoto* sau să „cânte" la instrumente cu ajutorul *GarageBand*. Cu cât mai mulți oameni se bucură de programele Apple, cu atât cresc șansele să revină pentru o viitoare achiziție.

Apple a revoluționat domeniul comercializării dispozitivelor electronice. Așteptările clienților sunt cu totul altele acum.

Fără „filtre ale realității"

Johnson a spus cândva că schimbarea pe care a făcut-o pe plan profesional (mutarea de la Target la Apple) a fost

o experiență care i-a deschis ochii, deoarece Steve Jobs nu avea „filtre ale realității". Putem învăța multe din această perspectivă pe care o are Steve Jobs asupra lumii. Putem învăța multe despre Apple și despre inovație, în general. Johnson este de părere că oamenilor, încă de la naștere, le este imprimată adânc în minte ideea că nu pot face anumite lucruri. El spune că „Inovația se află la punctul de intersecție dintre imaginație și realitate. Problema este că, deși multe companii au imaginație, simțul realității îi face pe directorii acestora să nu pună în practică lucrurile pe care și le imaginează."[8]

Johnson își amintește o experiența pe care a avut-o la Target. Lanțul de magazine avea, în mare parte, aceleași produse la vânzare ca și Wal-Mart. Johnson l-a rugat pe faimosul designer, Michael Graves, să vină cu o idee care să pună în valoare magazinul. Acesta a proiectat un produs care s-a dovedit un real succes. Au urmat sute alte produse, de asemenea, de succes. În momentul în care Johnson tocmai introducea un nou produs, un ceainic, directorii Target au sugerat reducerea prețului, sacrificând din calitate. Astfel, produsul urma să fie comercializat pentru douăzeci de dolari, față de prețul anterior de patruzeci de dolari. Johnson și-a apărat punctul de vedere, argumentând că persoanele care veneau la Target doreau produse de calitate la un preț rezonabil. Astăzi, design-ul este punctul forte al Target, cel care-l deosebește de concurență, spunea Johnson.

Când a ajuns la Apple, el se aștepta la același tip de comportament din partea directorilor. În schimb, el a dat de CEO-ul companiei, care nu avea niciun „filtru al realității" cu privire la design, la calitate și la imaginație. „Noi favorizăm imaginația", spunea Johnson. „Dacă îi întrebi pe clienți ce le place la magazinele noastre, aceștia îți vor răspunde că este vorba despre lucrurile pe care noi le-am imaginat"[9]. Lecția pe care trebuie s-o tragem din comparația dintre

„Când eram tânăr mi-am dat seama că mă pricep de minune la desen! Mama mi-a sugerat să îmi aleg o profesie precum arhitectura, în care talentul pentru desen este de importanță maximă. Nu eram prea bine informat în legătură cu arhitectura și nu înțelegeam ce însemnătate are aceasta până ce am vizitat Roma. Atunci am început să privesc altfel acest domeniu. Odată ce ai văzut un templu roman și ai înțeles rolul podelei, tavanului, pereților, coloanelor, acoperișului, ferestrelor etc., vei înțelege exact ce înseamna elementele compoziției arhitecturale!"[10]

MICHAEL GRAVES, despre importanța experiențelor neconvenționale

Apple și Target este că o gândire convențională va produce idei convenționale. Dacă Target ar fi încercat să depășească Wal-Mart (liderul de piață la momentul respectiv), până la urmă lanțul de magazine nu și-ar fi dezvoltat propria identitate. Dacă Apple ar fi urmat strategia Gateway, experiența pe care o are un client când vizitează magazinul nu ar fi avut nimic special. În ambele cazuri, companiile au inovat vânzarea cu amănuntul, deoarece au refuzat să se conformeze normelor impuse și au căutat inspirație în domenii diferite: Target a căutat ajutorul designerului Michael Graves, care era, mai degrabă, cunoscut pentru arhitectură, decât pentru electrocasnice, Apple și-a găsit sursa de inspirație la hotelul The Four Seasons — o companie care nu avea absolut nicio legătură cu industria calculatoarelor și care totuși a jucat un rol extrem de important pentru succesul magazinelor Apple.

Suntem aici pentru a vă ajuta să creșteți

În luna februarie a anului 2010, am intrat într-un magazin Apple pentru a cumpăra un MacBook Pro pentru unele sarcini de birou care presupuneau ceva creativitate. Ca să știți, cei de la Gallo Communications Group nu sunt neapărat niște „Macmaniaci". Nu suntem neapărat „adepți" Apple. Pe noi ne mulțumesc deopotrivă atât PC-urile, cât

şi calculatoarele Mac. Angajaţii noştri sunt de părere că fiecare platformă are avantajele ei. În schimb, suntem extrem de fascinaţi de experienţa pe care Apple o oferă clienţilor săi.

Ştiam exact ce vreau, aşa că aş fi putut cu uşurinţă cumpăra produsul online, fără să-mi bat capul cu drumul până la magazin. Dar eu doream „experienţa Apple". Aşadar, mi-am început „călătoria" mea online, rezervându-mi un „ghid de cumpăraturi". Nordstrom, campionul serviciilor oferite clientului, oferă în ajutorul acestuia asemenea „ghizi", care au rolul de a găsi răspuns tuturor întrebărilor clientului. Apple a urmat acest model. Astfel, într-un magazin Apple vei fi ajutat să-ţi faci alegerea şi vei primi răspuns tuturor întrebărilor. Imediat ce am selectat un magazin Apple, am primit un e-mail care confirma întâlnirea.

Odată ce am ajuns la magazin am fost întâmpinat de îndată de Dominick, un adevărat specialist care, timp de o oră, mi-a răspuns la toate întrebările şi mi-a prezentat produsele Apple. În timpul conversaţiei, Dominick mi-a menţionat că nu lucrează pe comision. „Noi suntem aici pentru a vă ajuta să creşteţi", spunea el. Imediat ce am auzit aceste cuvinte, am ştiut cu siguranţă că experienţa avea să fie cu totul deosebită. Acea simplă frază mi-a limpezit motivul pentru care Apple a reuşit să creeze una dintre cele mai inovatoare experienţe din întregul domeniu. Majoritatea companiilor se concentrează pe rularea mărfurilor; Apple se concentrează pe clienţii sai. Diferenţa grăieşte de la sine.

„Dominick, nu m-am hotărât încă ce doresc... un PC sau un Mac. De ce aş cumpăra un Mac?", l-am întrebat pe interlocutorul meu (ştiam exact răspunsul, dar eram curios ce-mi va răspunde).

„Mi-aţi spus că faceţi prezentări", a răspuns Dominick. Mi-am dat seama după răspuns că era foarte atent la fiecare cuvânt şi ţinea cont de dorinţele mele. „Sistemul de operare al Mac-ului reprezintă o platformă construită pe Unix — extrem

de stabilă și de încredere. Cu siguranță, nu doriți ca, în mijlocul prezentării, să aveți probleme tehnice în fața a sute de oameni, nu-i așa?", m-a întrebat acesta.

„Desigur", am răspuns eu.

„Aplicația iLife este deja instalată pe toate Mac-urile noi", a continuat Dominick. „Ați menționat că vă place să vizualizați atât conținut video, cât și poze. iLife vă pune la dispoziție cea mai bună cale de a organiza, de a face schimb și de a vă bucura de fotografiile, filmele și muzica dumneavoastră."

„Sună minunat", am replicat eu, „dar asta ar însemna că sunt nevoit să învăț toate aceste programe noi. Deja știu cum să folosesc un PC și mă simt foarte confortabil folosindu-l."

„Nu este nicio problemă. Puteți primi asistență specializată chiar aici, în magazin", mi-a răspuns Dominick.

Apple chiar s-a gândit la toate aspectele. Dominick a fost instruit să asculte părerea mea, să-mi înțeleagă dorințele, să găsească soluții pentru problemele mele și să intuiască motivele pentru care aș ezita să cumpăr produsul — totul într-o manieră afabilă și prietenoasă. Aș fi putut să fac achiziția chiar în momentul acela, dar eram curios să aflu totul despre experiența Apple.

„Încă nu sunt sigur", am spus, încercând să dau o impresie de dezorientare.

„Nu vă grăbiți", mi-a spus Dominick. „Dacă credeți că vă e de folos, vă putem face legătura cu unul dintre consultanții noștri."

I-am mulțumit lui Dominick pentru timpul acordat și am decis să accept o întâlnire cu un consultant. I-am înmânat datele mele de contact. El mi-a spus că voi fi contactat de expert. De obicei, când un comerciant îți dă această replică înseamnă că nu vei mai auzi niciodată nimic de la acesta. Cu toate acestea, Apple este diferit. Până să mă întorc la birou, primisem deja un mesaj de la un consultant al companiei

care urma să mă ajute să iau o decizie. M-am întors peste câteva zile la magazinul Apple pentru a mă întâlni cu acesta. Precum Dominick, acesta mi-a explicat, la rândul său, că nu lucrează pentru comision. „Sunt aici pentru a vă ajuta să vă adaptaţi produselor noastre. Noi dorim clienţi pe viaţă", mi-a spus acesta.

I-am pus aceleaşi întrebări ca şi lui Dominick, iar răspunsurile au fost substanţiale — toţi angajaţii ştiau exact ce trebuie să spună. Aşadar, consultantul mi-a înmânat o listă de preţuri. Pe aceasta apărea şi suma de nouăzeci şi nouă de dolari pentru un program de training personal. Programul consta într-o şedinţă pe săptămână timp de un an de zile.

„Ar mai fi o problemă", am spus eu. „Am un PC plin cu o groază de lucruri la care ţin. Ar trebui să le transfer pe Mac. Cum pot face asta?"

„Aduceţi-vă laptopul în momentul în care faceţi achiziţia, lăsaţi-l la noi şi ne vom ocupa de tot. După care vă vom chema să ridicaţi vechiul calculator şi să-l luaţi în primire pe cel noi. Noi numim aceasta „întâlnirea cu Mac".

Din nou, Apple se gândise la toate aspectele. De fiecare dată când încercam să ridic un obstacol, un specialist sau un consultant îl înlătura cu uşurinţă. M-au ajutat programându-mi până şi o primă „întâlnire" cu noul meu calculator... „întâlnirea cu Mac". Mă simţeam ca la o întâlnire adevărată: cineva cunoscut (specialistul) făcea prezentările şi pregătea decorul, iar calculatorul reprezenta partenerul ideal cu care aveam să mă întâlnesc. Odată ce ne cunoşteam, puteam să începem să ne „cunoaştem", prin intermediul sesiunilor de training din fiecare săptămână pentru un an. O astfel de relaţie este de durată şi stă la baza succesului Apple. Acolo unde majoritatea comercianţilor văd clienţi, Apple vede o relaţie de durată.

Dar vă avertizez: legarea relaţiilor strânse cu clientul poate avea consecinţe neaşteptate. În 2010, de Sfântul Valentin,

Joshua și Ting Li au decis să-și mărturisească iubirea unul altuia în fața prietenilor și familiei. Nu este neobișnuit să te căsătorești de Sfântul Valentin. Dar nu este foarte obișnuit să te căsătorești la magazinul Apple de pe Fifth Avenue din New York. „Preotul" care oficia slujba avea o helancă în stilul lui Steve Jobs. Jeans-ii și încălțămintea erau, de asemenea, după „moda Jobs". Cei doi îndrăgostiți au citit *iDo* (iDa) pe iPhone, iar înregistrarea video a fost postată pe YouTube (editată probabil chiar pe un Mac).[12]

„Noi nu facem studii de piață. Nu angajăm consultanți. Singura dată când am făcut acest lucru a fost când am angajat o firmă care să analizeze strategia comercială a Gateway ca să evităm greșelile pe care această companie le-a făcut. Dar nu am angajat consultanți pur și simplu. Noi doream să ne concentrăm pe produsele pe care le produceam, pe îmbunătățirea acestora."[11]

STEVE JOBS

Într-adevăr, lucruri ciudate se petrec când clienții se îndrăgostesc de brandul preferat. Lucruri și mai ciudate se petrec când oamenii se îndrăgostesc din cauza unui brand.

Steve Jobs, ca acționar majoritar al Disney, este adeseori rugat de gigantul divertismentului să ofere sfaturi pentru a îmbunătăți strategia de afaceri. În momentul în care un director al Disney a fost însărcinat cu „reinventarea" strategiei magazinelor companiei, acesta a căutat ajutorul lui Jobs. Acesta l-a sfătuit: „Visați la mai mult."

Niciodată un sfat nu a fost mai potrivit.

iLecții

1 Nu vă concentrați pe vânzarea produselor, ci pe îmbunătățirea vieții.

2 Acordați atenție relației fiecărui client cu firma. Profitați de fiecare șansă de a lega o relație mai puternică și mai durabilă cu clientul.

3 Vizitați un magazin Apple chiar dacă nu doriți să cumpărați nimic. Observați designul magazinului și experiența de relații cu clientul pe care o are personalul. Ce tehnici puteți adopta după acest model pentru a îmbunătăți relația cu clienții dumneavoastră?

CAPITOLUL 13

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA EXPERIENȚA OFERITĂ DE BRANDUL DUMNEAVOASTRĂ

Dacă te gândești doar la binele clienților și angajaților, în lumea de azi va fi bine pentru afaceri.

TONY HSIEH, fondator Zappos.com

Robert Stephens și-a început afacerea cu o investiție de numai două sute de dolari, o bicicletă și visul de a inova experiența clientului. Afacerea sa a ajuns o afacere de miliarde de dolari. În timp ce era student, mergea pe bicicleta pe la casele oamenilor pentru a rezolva problemele pe care le aveau cu calculatoarele lor. Stephens își considera mica afacere ca un brand. El avea un *call center* (telefonul său mobil) și un lanț de distribuție (bicicleta sa). În 1994, când a venit momentul extinderii afacerii, bugetul său era mult prea mic pentru a-și face publicitate, așa că a „împrumutat" idei de la experți în domeniul relațiilor cu clienții. Șoferii companiei United Parcel Service purtau întotdeauna uniforme, așa că Stephens le-a adoptat modelul. Astfel, experții în calculatoare angajați de el urmau să poarte uniforme. De vreme ce aceștia se considerau niște tocilari pasionați de calculatoare, uniformele trebuiau să se conformeze acestei imagini — cămăși albe cu mânecă scurtă, cravată și pantaloni negri, șosete albe și o legitimație care semăna uimitor de mult cu cea purtată de polițiști. Stephens a cumpărat mașini Volkswagen Beetle vopsite în alb-negru pentru angajații săi.

Poate ați ghicit că Stephens este fondatorul Geek Squad, compania care se ocupă cu depanarea calculatoare și, în general, cu repararea produselor electronice. Firma lui a fost preluată, în 2002, de Best Buy. De atunci, Geek Squad a ajuns de la mica firmă cu doar șaizeci de angajați și un profit de trei milioane de dolari la o companie în toată puterea cuvântului, cu profituri anuale de peste un miliard de dolari. Fiecare dintre cele 1 143 de magazine Best Buy, de pe întregul cuprins al Statelor Unite, are un departament service Geek Squad. Iconicul *Geekmobil* încă patrulează prin cartiere, făcând vizite la casele clienților. Cei douăzeci și patru de mii de „agenți" încă poartă uniforma studențească pe care Stephens a introdus-o la crearea companiei pentru a face ca brandul său să se evidențieze.

Poate că Geek Squad nu ar fi devenit niciodată un brand sinonim cu Best Buy, dacă Sean Skelley, vicepreședintele celei din urmă, nu ar fi gândit în perspectivă. Dispozitivele electronice au devenit mai complexe și mai greu de asamblat, așa că Skelley s-a gândit că aceasta ar putea fi o oportunitate de a se apropia de client. Geek Squad a consolidat reputația lanțului de magazine Best Buy de companie care oferă un serviciu extraordinar clientului.

Dacă dați o căutare pe internet pentru cuvintele „computer repair" veți obține peste douăzeci și șapte de milioane de rezultate. Imaginați-vă cât le este de greu companiilor să se facă remarcate. Robert Stephens ar fi putut să nu atingă niciodată succesul pe care l-a atins și să se mulțumească cu un trai modest, servind un număr mic de clienți. Dar a îndrăznit să aibă visuri mari. Pentru a-și împlini visul, a gândit diferit. A înțeles care este experiența pe care ar trebui s-o aibă clienții săi și care trebuia să devină brandul său.

Livrând fericirea

Tony Hsieh, fondator al magazinului online *Zappos.com* care comercializează încălțăminte și îmbrăcăminte, are multe lucruri în comun cu Steve Jobs. Amândoi și-au început cariera încununată de succes într-un dormitor nemobilat, amândoi sunt dedicați îmbunătățirii experienței clientului și amândoi au dat un nou sens nou însemnătății produselor pentru client. Reinventând experiența clientului, Zappos a devenit o companie de un real succes (a fost achiziționată de Amazon, în 2009, pentru suma de 1,2 miliarde de dolari) și a fost numită de revista *Fortune* „unul dintre cele mai bune locuri în care ai putea să muncești".

După ce l-am intervievat pe Hsieh pentru un articol care urma să apară în *BusinessWeek*, el m-a invitat la sediul Zappos din Las Vegas (compania este situată în Henderson, Nevada, la cincisprezece minute de oraș). În decembrie 2009, am onorat invitația. În toată America corporatistă nu am fost martor la ceva similar culturii Zappos. Angajații sunt literalmente fericiți să se întoarcă la servici, iar clienții sunt adevărați fani (trei sferturi dintre tranzacțiile derulate de companie reprezintă o achiziție făcută de un client care a mai făcut „afaceri" cu compania). „Secretul" succesului acestei companii constă în motivația lui Hsieh. Acesta nu și-a propus niciodată să vândă încălțăminte. În schimb, el dorea să construiască o cultură de corporație inovatoare, care avea să-i bucure și pe clienți, și pe angajați, deopotrivă.

O privire din interior asupra experienței Zappos

„Spune ce dorești. Eu îți voi transforma dorința în realitate", spunea Roz Searcy când am întrebat-o cu ce se ocupă la Zappos.[1] Roz, care este șofer și recepționeră, a venit să mă întâmpine la hotelul la care eram cazat în Las Vegas, pentru a mă conduce la Henderson, unde am avut prilejul

de a intra în contact cu lumea minunată, ciudată și nebună a *Zappos.com*. Este cunoscut faptul că această companie reprezintă unul dintre cele mai râvnite locuri de muncă din toată țara. Este ușor să înțelegi de ce. Toată lumea — de la CEO până la recepționer — își duce viața după sistemul de valori al companiei. Am să descriu, în cele ce urmează, cele cinci principii care au făcut din Zappos simbolul inovației în domeniul serviciului oferit clientului.

1. Tratați-i pe toți ca pe propria familie

Turul a început odată cu venirea unui autobuz chiar în fața hotelului unde eram cazat. Eu eram singurul pasager al autobuzului. Nimeni nu știa la acel moment că eu urma să scriu un articol pentru *BusinessWeek.com*. Chiar dacă ar fi știut, nu cred că ar fi făcut vreo diferență. Ce conta cel mai mult pentru angajații Zappos era dorința mea de a înțelege cultura lor. Aceștia erau nerăbdători să mi-o înfățișeze.

„De ce ai venit până la ușa hotelului meu doar pentru a mă conduce?“ am întrebat-o pe Roz.

„Clienții sunt la fel de importanți pentru noi ca și propria familie. Dacă un membru al familiei tale ar veni în orașul în care locuiești, nu l-ai întâmpina la hotel sau la aeroport? Așa facem noi pentru orice client sau pentru oricine dorește să înțeleagă cultura companiei noastre.“

Nu uitați niciodată că toată lumea din compania dumneavoastră vă reprezintă brandul. Dacă intrați într-un magazin Apple, veți fi întâmpinat pe loc de angajați prietenoși și capabili. Același lucru este valabil și la Zappos. De la șoferul autobuzului, până la recepționerii și operatorii care-ți răspund la telefon — toți reprezintă brandul Zappos și cultura acestei companii.

2. Angajați oameni care împărtășesc cultura firmei

Toți cei pe care i-am cunoscut la Zappos aveau o personalitate luminoasă. Ghidul nostru, Jonathan Wolske, deborda de pasiune și entuziasm. Era bucuros să-mi istorisească „povestea Zappos". Cei de la centrala telefonică își făceau timp să mă salute și să mă întâmpine cu entuziasm în timp ce treceam prin dreptul birourilor acestora (spun „birouri", dar acesta nu este un termen ce descrie prea bine locul de muncă — angajaților le este permis să-și decoreze spațiul în orice mod doresc). Hsieh mi-a spus că în compania sa, unul dintre criteriile angajării este împărtășirea culturii firmei. Una dintre valorile principale ale companiei este de a crea un mediu „distractiv și puțin neobișnuit". Așadar, la interviul de angajare, un candidat este întrebat: „Pe o scară de unu la zece, cât de neobișnuit te consideri?" Dacă răspunsul este „unu", probabil că este un candidat prea serios pentru Zappos, iar dacă răspunsul este „zece", este prea neobișnuit. Nu este vorba numai de „numărul" cu care alegeți să vă caracterizați, este vorba de cât de bine interacționați cu restul lumii. Zappos caută oameni care se simt bine în compania celorlalți, făcându-i, la rândul lor, pe ceilalți să se simtă bine. Am primit o „cărticică" needitată, în care angajații își notau diverse gânduri. Cuvântul „dragoste" este cel mai întâlnit termen pentru caracterizarea experienței la muncă a acestora. Angajați oameni care să se simt fericiți că lucrează pentru brandul dumneavoastră. Acesta este cel mai important lucru.

3. Aveți încredere în echipa dumneavoastră

Hsieh a inovat pe marginea noțiunii de centrală telefonică a unei companii. În loc să recite un text, cum fac cei mai mulți angajați ai marilor companii prezente online, angajații desemnați să răspundă la telefonul clientului nu au formule prestabilite și nici timp-limită. Misiunea lor este

să-i impresioneze pe clienți și să stabilească o legătură cu aceștia. Fiecare angajat are la dispoziție un teanc de cărți poștale pe care poate să le editeze personal și să le trimită clienților cu care interacționează. De exemplu, un angajat a întrebat o doamna de ce cumpăra papuci. Aceasta a răspuns că urmează să viziteze insulele Fiji. Așadar, angajatul i-a trimis o carte poștală, cu urarea: „Bucurați-vă de călătorie!"

Aceste gesturi simple au rolul de a fideliza clientul. Cu altă ocazie, Hsieh mi-a spus că un angajat a stat câteva ore la telefon cu un singur client. Angajatul nu a fost întrebat de ce a zăbovit atâta timp cu un singur telefon. În schimb, Hsieh a dorit să știe dacă clientul a fost impresionat.

Înțelegeți? A inova în domeniul relației cu clientul nu este chirurgie pe creier. Este vorba despre curtoazie, de bun-simț și de dorința de a-i trata pe toți oamenii cu care interacționezi — indiferent că este vorba despre clienți, parteneri de afaceri sau angajați — ca pe propria ta familie.

4. Împărtășiți totul

Toate informațiile referitoare la rezultatele (economice și performanțele fiecăruia) sunt la îndemâna tuturor angajaților — timpul mediu pe un telefon, numărul de vânzări, profitul etc. De fapt, Zappos este atât de deschis în ceea ce privește informațiile referitoare la performanță, încât acestea sunt afișate pe un panou pentru a fi văzute de toată lumea. Am fost chiar încurajat să fac o poza panoului și să o postez pe blogul meu. O notă pentru cei din domeniul relațiilor publice: nu am fost monitorizat de nimeni de la serviciul de relații cu presa pe durata turului. Am fost liber să fac ce vreau — puteam chiar să înregistrez și să vorbesc cu orice angajat. Zappos nu are nimic de ascuns. Compania a atins cifra de un miliard de dolari în vânzări anuale în cel mai prost an cu care s-au confruntat comercianții de câteva

decenii încoace. A reușit acest lucru având încredere în angajații săi.

5. Distrați-vă!

În timpul turului, un angajat ne-a întrerupt câteva momente, pentru a înregistra evenimentul pentru blogul companiei. Toată lumea era extrem de fericită. Nu am văzut niciodată un asemenea grup de oameni să se distreze atât de bine. Angajaților Zappos nu sunt intimidați de șefii lor când e vorba să se distreze. Distracția este încurajată. *Absența* ei este o problemă.

În multe domenii, singurul avantaj pe care îl poate deține o companie este o mai bună relație cu clienții. Gândiți-vă la lecțiile pe care le putem trage de la Zappos: angajați oameni echilibrați, tratați-i ca și cum ar fi din aur, aveți încredere în ei, încurajați adâncirea relațiilor cu clientul și distrați-vă. Pare atât de complicat? Să știți că nu este. Dar, pentru că aceste lucruri se petrec atât de rar în ziua de azi, Zappos poate fi considerată compania cu cea mai inovatoare cultura corporatistă a Statelor Unite.

Cea mai importantă asemănare dintre Zappos și Apple este relația pe care cele două companii o au cu clienții lor. Pentru a oferi un serviciu care să fie, cu adevărat, pe placul clientului, trebuie să îți pui întrebarea: „Ce vând eu de fapt?" De exemplu, Apple nu se ocupă numai cu vânzarea dispozitivelor electronice. Apple are ca scop „îmbunătățirea vieții". Zappos nu se ocupă neapărat cu comercializarea încălțămintei, ci cu „livrarea fericirii la pragul clientului".

Dumneavoastră cu ce vă ocupați?

Un pic de Vegas în suburbiile din Chicago

În suburbia Glenview din Chicago, Illinois, veți da de clienți care au condus sute de kilometri pentru a cumpăra

un calculator, un televizor, un player MP3, o camera digitală sau orice altceva de la Abt Electronics. Sunt multe alte locuri în Chicago de unde se pot cumpăra aceste produse, printre care și magazine Best Buy. Cu toate acestea, nici măcar experiența Geek Squad nu poate rivaliza cu cea a clienților Abt.

Mike Abt este unul dintre cei patru frați care conduc magazinul. El mi-a spus cândva că viziunea sa pentru Abt Electronics este de a crea o experiență unică pentru persoanele care doresc să cumpere un produs.[2] Pentru a oferi o experiență nouă, trebuie să cauți inspirație în afară domeniului cu care te ocupi. Precum Ron Johnson de la Apple, care a căutat inspirație la hotelul The Four Seasons și Robert Stephens care a găsit inspirație la UPS, Mike Abt a căutat sursa sa de inspirație în afara domeniului său. În cazul lui, sursa de inspirație este Las Vegas.

Când am văzut pentru prima oară intrarea din magazinul Abt Electronics — atriumul — mi-am amintit pe loc de hotelul Bellagio din Vegas. În magazin te întâmpină palmieri și fațade minunate de magazine (magazine în interiorul altor magazine — precum într-un mall select). De asemenea, se poate observa o fântână arteziană ale cărei jeturi de apă dansează pe ritmul muzicii, precum faimosul spectacol al fântânii de la Bellagio, unde, acompaniată de vocea lui Andrea Bocelli, apa din fântâna arteziană dansează grațios. La fiecare jumătate de oră, cei care vizitează magazinul pot privi un asemenea spectacol. M-am gândit că întregul peisaj îmi pare familiar. După cum am aflat mai târziu, Mike Abt vizitase și el hotelul Bellagio și hotărâse să aducă la Glenview un pic de Vegas.

Abt știa că singura cale prin care putea concura cu comercianții-mamut precum Best Buy, Wal-Mart și Sears era starea sufletească pe care o putea oferi clienților săi. Fântâna din atrium este doar un aspect al acestei experiențe,

care atrage cumpărători de la mulți kilometri distanță. Arhitectura magazinului și designul interior sunt elemente unice care bucură ochiul oricărui vizitator. Peste tot se pot găsi atracții. Copiii și adulții deopotrivă se bucură la vederea acvariului de milioane de litri — o altă atracție inspirată de Las Vegas (mai exact, de acvariul din spatele biroului de la recepția hotelului Mirage). Un angajat cu experiență este însărcinat să curețe acest acvariu care, alături de fântână, a devenit una dintre atracțiile principale ale magazinului. Acvariul este amplasat lângă secțiunea camerelor video HD, astfel încât vizitatorii care doresc să le testeze să aibă o priveliște minunată pe care să o poată fotografia. Unele școli din zonă chiar organizează excursii la acvariul Abt.

Apple, Geek Squad și Abt reprezintă o lecție veritabilă pentru companiile care doresc să îmbunătățească experiența clientului: nu este rău să „furi" idei de la companiile care știu exact ce înseamnă relația cu clientul, pentru a le adapta propriei afaceri. Poate pe termen scurt, aceasta reprezintă o soluție, dar pe termen lung nu se va transforma într-o soluție inovatoare. Nu faci nimic altceva decât să-l copiezi pe cel care conduce cursa. Asta nu înseamnă inovare. În schimb, trebuie să poți să găsești surse de inspirație în alte domenii și astfel clientul se va putea bucura de o experiență mai plăcută.

O pizzerie ca nicio alta

Americanii iubesc pizza. Acest palier comercial aduce profituri de peste treizeci de miliarde de dolari în fiecare an în Statele Unite. Domeniul este dominat de giganți precum Little Caesar's, Domino's, Pizza Hut și Papa John's. Care om cu scaun la cap ar îndrăzni să intre în competiție cu asemenea adversari? Cineva care gândește ca Steve Jobs.

Întrebați orice tânăr între optsprezece și treizeci și patru de ani din Madison, Wisconsin, care este localul său favorit

unde poate să savureze o pizza? Răspunsul va fi probabil „Toppers". Cu sediul în orășelul apropiat, Whitewater, Toppers Pizza a deschis douăzeci și șase de magazine în vestul țării, de multe ori preluând controlul pieței de la rețelele de pizerii deja existente în zonă. Nu de puține ori, restaurantul a reușit să „fure" clienți de la restaurante și pizzerii renumite, în locurile în care s-au deschis francizele acestuia. De asemenea, raportat la metrul pătrat, câștigurile Toppers Pizza sunt mai mari decât majoritatea celor înregistrate de celelalte lanțuri de restaurante. Toppers reușește să depășească firmele concurente, datorită experienței pe care o oferă clientului.

Cred că nu mai trebuie să demonstrez că inovația începe cu o viziune. „Scopul nostru principal a fost edificarea unei companii care aduce familiile și prietenii mai aproape. De asemenea, sperăm ca localurile noastre să fie un loc în care orice gurmand să se poată simți bine și să se distreze", mi-a declarat directorul de marketing al Toppers, Scott Iversen.[3] „Distracție" este cuvântul-cheie. Dacă viziunea Toppers ar fi fost doar prepararea unei pizza delicioasă, compania nu ar fi reușit să țină piept concurenței. În primul rând, lanțul de pizzerii au pornit la drum cu un scop clar. În acel moment, concurența se adresa tuturor, nu avea o anumită „audiență". Așadar, fondatorii companiei au decis să câștige într-un sector de nișă — tineretul din orașele în care erau prezente universități din Wisconsin. Apple a jucat rolul sursei de inspirație. Deși produsele Apple sunt cumpărate și utilizate de persoane de toate vârstele, ele sunt considerate la modă în cercurile de tineri. Așadar, fondatorii Toppers și-au pus întrebarea „Ce ar considera studenții că este la modă?" Printre cele mai inovatoare răspunsuri:

- **Utilizați ingrediente proaspete.** Lanțurile de pizzerii transportă aluatul pe distanțe lungi. Toppers prepară

aluatul în fiecare zi, la fiecare restaurant. De asemenea, compania a avut grijă să promoveze acest fapt.

- **Oferiți un meniu variat.** Toppers prepară pizze unice. Astfel, compania a găsit „adepți" printre tineri. Aceștia fac, la rândul lor, reclamă restaurantelor, istorisind experiența pe rețelele sociale. Printre cele mai populare creații se număra pizza „Mac 'N Cheese" și „Hangover Helper" (Ajutor pentru mahmureală), un soi de pizza cu ingrediente similare cu cele din omletă.
- **Empatizați cu clientul.** Banii celor mai mulți studenți sunt numărați. Ei ar dori, poate, să savureze faimoasa pizza Mac 'N Cheese, dar este posibil ca șaptesprezece dolari să fie o sumă prea mare. Toppers a rezolvat această problemă cu „MyZa", o pizza de dimensiuni reduse, care costă numai șapte dolari. De asemenea, se știe că tinerilor le place să amestece diferite mâncăruri, așa că a fost creat „ToppersStix", batonașe de aluat acoperite cu cașcaval topit. Acestea costă mai puțin de zece dolari.
- **Petreceți timp cu clientul.** Toppers a înțeles fenomenul rețelelor sociale. Restaurantul are profiluri pe Facebook și pe Twitter. Deși franciza are numai douăzeci și șase de restaurante, numărul fanilor de pe Facebook al companiei este de unsprezece mii. De asemenea, restaurantul are și propria pagină YouTube, unde sunt postate videoclipuri amuzante ale clienților care se amuză, făcând glume despre alte pizzerii. Toppers se distrează împreună cu clienții restaurantelor chiar acolo unde-și trăiesc ei viața.
- **Distrați-vă.** Când vine o comandă Toppers la un client acasă, acesta primește tot ce-i trebuie pentru a se bucura de pizza — farfurioare, șervețele și hârtie roșie. Un mic detaliu: clientul primește și soldăței de jucărie sau acadele. „De ce așa ceva?", l-am întrebat pe Iversen.

„De ce nu? Este distractiv. Este ceva ce-ți amintești. Și clienții noștri vorbesc despre asta." Toppers este distractiv și lipsit de formalități în relația cu clienții.

- **Angajați oameni care împărtășesc cultura companiei.** Precum în cazul companiilor Zappos și Apple, Toppers este atentă la personalitatea angajaților săi. Oricine poate să învețe cum să prepare o pizza bestială, dar dacă ești ursuz, Toppers nu te dorește. De asemenea, precum în cazul Apple, angajații știu cu precizie ce vând. Fiecare angajat poate să descrie orice element de pe meniu și poate face sugestii pe baza preferințelor clientului. Astfel, mediul este plăcut clientului și acesta nu se simte ca o „tranzacție" comercială.

Iversen, îmi spunea: „Companiilor mari nu le pasă de client și îi oferă produse mediocre. În schimb, noi dorim ca acesta să știe că îi oferim un produs proaspăt, de calitate superioară. De asemenea, dorim ca el să știe că este important. Oamenilor le plac brandurile care încearcă să înțeleagă personalitatea clientului." Pentru a reuși, Toppers nu trebuie să fie numai un restaurant plăcut de oameni. Trebuie să fie *iubit*. Dacă judecăm după numărul adepților și după profiturile record înregistrate în 2009, unul dintre cei mai proști ani pentru restaurantele din Statele Unite, Toppers se află la începutul unei minunate relații.

Inovația care nu te duce la faliment

După cum v-ați dat seama probabil, inovația nu trebuie să fie scumpă. Pretutindeni se pot găsi exemple de companii care investesc sume exorbitante, de parcă inovația ar merge mână-în-mână cu cheltuielile. După cum spunea chiar Steve Jobs, inovația nu are nici cea mai mică legătură cu finanțele. Este vorba, de fapt, despre crearea unor produse și servicii

minunate sau a unor experiențe de care clientul se va îndrăgosti. În timpul unei vizite la Olympic City of Vancouver, m-am oprit la un magazin despre care s-a scris în *Fast Company*, datorită serviciilor inovatoare oferite clientului — Everything Wine. Paul Clinton, fondatorul acesteia, dorea să găsească un mod prin care să concureze cu ceilalți comercianți de vin, precum Costco și BevMo. Acestea din urmă oferă produse la prețuri extrem de mici, așa că nu se poate concura foarte ușor cu ele. Clinton a decis să câștige teren prin experiența oferită clienților.

Oricine lucrează la Everything Wine trebuie să fie un expert în vin. La Apple nu există case de marcat. Acest model a fost adoptat și de compania de vinuri. Toți angajații știu să răspundă oricărei întrebări în legătură cu vinul, inclusiv să sugereze asocierea vinurilor cu diferite meniuri. Clientul trebuie să se simtă apreciat. Dacă pune o întrebare și primește un răspuns de genul: „Nu prea știu... eu doar lucrez aici", cu siguranță nu se va simți foarte apreciat. Ce m-a impresionat a fost distincția pe care Everything Wine a primit-o de la Camera de Comerț a Vancouver. Compania a fost numită „Cea mai inovatoare afacere locală". Această distincție mi-a adus aminte de faptul că există extrem de puține companii care înțeleg cu adevărat nevoile clientului. Când o companie face simplul gest de a-și instrui angajații pentru a-i transforma în experți, aceasta este recunoscută instantaneu ca un lider al inovației. Inovația nu trebuie să fie costisitoare. Este necesară, în schimb, dedicația companiei pentru experiența clientului.

În timpul aceleiași vizite în Vancouver, am discutat cu o tânără care lucra la hotelul Westin, unde eram cazat. Aceasta avea o pasiune pentru grafică. De unde știu acest amănunt? Pasiunea ei era scrisă pe ecusonul pe care-l purta. Când am aflat acest amănunt am dorit să știu mai multe. Astfel, am aflat că ea frecventa cursuri de grafică asistată

de calculator. Am avut conversații similare cu angajați ai acestui lanț hotelier. Am discutat despre călătorii cu un chelner din Dallas și despre filme cu un hamal din Kansas.

În anul 2008, compania Westin Hotel and Resorts a decis să lanseze o campanie care să încurajeze formarea de legături între angajații hotelului și persoanele cazate. Ideea genială: pe fiecare ecuson, sub numele angajatului, apărea frază: „Pasiunea mea este _____." Directorii Westin mi-au spus că sunt de părere că aceste „ecusoane ale pasiunii" facilitează comunicarea între angajați și clienți, făcându-i pe aceștia din urmă să se simtă ca acasă. În industria hotelieră, dacă un hotel nu face nimic altceva decât să fie atent la cerințele clientului, pur și simplu primește un scor mai mare de la acesta. Pe de altă parte, dacă un client are o problemă care este rezolvată mulțumitor, șansele ca acesta să recurgă din nou la serviciile hotelului vor crește exponențial. O simplă frază adăugată unui ecuson îi încurajează pe oaspeți să discute mai multe și, astfel, să plece cu o imagine plăcută. Nu prea știu cât costă imprimarea unor ecusoane, dar cu siguranță procedura este mai ieftină decât redecorarea hotelului.

O experiență inovatoare poate consta în ceva extrem de simplu, ieftin și relativ ușor de realizat. Nu contează că este vorba de Apple, Geek Squad, Abt Electronics, Toppers, Everything Wine sau Westin. Viziunea este aceeași: îmbunătățirea și întărirea relației dintre brand și clienții acestuia.

iLecții

1 Căutați idei care să vă ajute să vă diferențiați de competitori, în afara domeniului dumneavoastră de activitate.

2 Angajați oameni care împărtășesc cultura organizației și ajutați-i să devină experți în această „cultură".

3 Distrați-vă. Pasiunea poate fi contagioasă. Dacă angajații dumneavoastră nu se distrează, nici clienții n-o vor face.

PRINCIPIUL 7

Fiți stăpâni pe mesajul pe care îl transmiteți

„Degeaba prepari un tort minunat, dacă glazura e proastă."

STEVE JOBS

CAPITOLUL 14

CEL MAI TALENTAT POVESTITOR CORPORATIST

Steve Jobs este cel mai bun showman, care ține privitorii cu sufletul la gură pe toată durata prezentării.

DAVID BLAINE, magician

Pe data de 27 ianuarie 2010, Steve Jobs prezenta o altă inovație Apple, rezumând întreaga prezentare a produsului într-o singură propoziție: „Cea mai avansată tehnologie este concentrată într-un produs magic și revoluționar, totul la un preț incredibil." Invenția despre care este vorba este iPad-ul. Jobs le-a prezentat pe larg spectatorilor capacitățile dispozitivului în materie de redare a conținutului video, muzica, jocuri, e-mail, știri, cărți și multe altele. Și, după cum a făcut-o pentru fiecare produs, Jobs le-a prezentat celor care priveau o descriere scurtă, ca un mesaj Twitter, a produsului, exprimând modul în care Apple dorește ca acesta să fie evaluat de public.

Dacă nu ați vizionat prezentarea nu este nicio problemă. Apple a postat adresa înregistrării video a evenimentului pe pagina de internet a companiei și a oferit presei concluzia prezentării. Titlul declarației de presă anunța „Apple prezintă iPad, un dispozitiv magic și revoluționar, la un preț incredibil. Dacă nu ați vizionat prezentarea, vizitați pagina web Apple, unde puteți vedea fotografia noului dispozitiv, precum și o descriere în care se spune: « iPad este aici, o invenție magică și revoluționară, la un preț incredibil. »" Puteați găsi informații și la magazinele Apple. La intrarea

în fiecare Apple Store era un poster care înfățișa iPad-ul. Alături de fotografie se putea citi „un produs revoluționar, la un preț incredibil". Apple plasa informații despre produs peste tot și nu-l puteai rata.

Dacă folosiți un motor de căutare pentru cuvintele-cheie *iPad, magic* și *revoluționar* veți obține peste nouă milioane de rezultate. Și nu, vasta majoritate a acestor adrese de internet nu vă redirecționează către pagina Apple. Un titlu *CNN* titra: „Apple dezvăluie magicul iPad." De asemenea, într-un titlu, *ZDNet* conchidea: „Jobs a avut dreptate: iPad-ul este magic și revoluționar." Un renumit blogger scria: „Trei motive pentru care iPad este magic și revoluționar." Apple a rezumat descrierea produsului la un mesaj atât de simplu și de concis, încât acesta a fost imediat preluat de analiști, reporteri și clienți care își căutau vorbele să descrie produsul.

Convingându-i pe ceilalți că ideea ta minunată este cu adevărat minunată

Prezentarea iPad-ului și mesajul diviziei de marketing au dovedit, încă o dată, talentul oratoric al lui Steve Jobs. Timp de mai mult de trei decenii, acesta transforma lansările de produse într-o formă de artă. Deși imaginile proiectate de acesta pe ecranele prezentărilor sunt gândite elegant, el nu se rezuma la trecerea acestor planșe în revistă. Acestea au rolul de a informa, de a educa și de a distra.

În 2009, Editura McGraw-Hill a publicat cartea *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, care punea în evidență cu precizie tehnicile folosite de Jobs pentru a inspira audiența. Prezentarea iPad-ului a avut loc după ce cartea a fost publicată, dar bloggerii care o citiseră au remarcat faptul că această prezentare urma îndeaproape șablonul din carte.

Această întâmplare dezvăluie un aspect important: dacă Steve Jobs poate să urmeze același șablon pentru prezentările sale, dumneavoastră puteți adopta aceleași tehnici pentru a le folosi pentru a vă atinge țelul, pentru a fi remarcat și pentru a stârni interesul. Și vă rog să nu-mi spuneți: „Produsul meu nu este atât de atrăgător ca iPad-ul." Prostii. Atâta timp cât aveți o idee care îmbunătățește viața cuiva sau care împinge societatea înainte, cu siguranță aveți și ceva de istorisit. De dumneavoastră depinde comunicarea acesteia într-un mod care să îi inspire, să îi însuflețească și să îi entuziasmeze pe ascultătorii dumneavoastră.

Gregory Berns, profesor de neurologie la Universitatea Emory, a spus: „O persoană poate avea cea mai bună idee din lume — ceva cu totul nou și deosebit — dacă nu-i poate convinge pe ceilalți, este ca și cum ideea n-ar exista."[1] Steve Jobs a pus întotdeauna preț pe istorisiri. El își gândește atipic mesajul și modul în care acesta va fi prezentat angajaților, investitorilor, clienților și publicului.

Companii, directori si antreprenori din întreaga lume încearcă să afle care este secretul din spatele magiei Apple. Ei studiază produsele companiei pentru a găsi indicii în legătură cu designul lor excepțional. De asemenea, îl studiază pe Steve Jobs pentru a-i înțelege modul de gândire. Fiecare dintre cele șapte principii joacă un rol, dar cel din urmă, poate cel mai important, este cel care poate să deschidă calea către succes. Steve Jobs a înțeles puterea mesajului. El își conturează ideile, dându-le viață, convingându-i pe investitori, pe angajați și pe clienți, deopotrivă, să-i susțină ideile și să i se alăture în aventura sa.

Dacă nu pot fi exprimate eficient, nenumărate idei nu vor mai vedea lumina zilei și nici nu vor reuși să determine progresul societății. Steve Jobs înțelegea importanța comunicării și o gândea diferit de restul oamenilor. El înțelegea importanța comunicării încă din primele zile ale companiei,

în 1981, când era doar un tânăr antreprenor cu un vis ambițios, înzestrat cu un talent deosebit.

Jeffrey Young este de părere că 1981 a reprezentat un moment hotărâtor pentru Apple. La începutul anului, mai puțin de zece la sută dintre americani auziseră de companie. La sfârșitul aceluiași an, cifra urcase la optzeci la sută. Apple a făcut senzație plasându-se împotriva curentului. Compania reprezenta singurul concurent serios al IBM, care abia intrase pe piața calculatoarelor personale. Young este de părere că decizia IBM de a intra în competiție a fost extrem de benefică pentru Apple, deoarece a conferit greutate calculatoarelor personale.

Apple a închiriat spațiu de reclamă în *Wall Street Journal* și în *New York Times* — o pagină întreagă — pentru a „întâmpina" IBM și pentru a le aminti acestora că Apple a pus bazele revoluției:

BINE AI VENIT, IBM.
PE BUNE.

Bine ați venit pe cea mai interesantă și importantă piață care a existat de la începutul revoluției calculatoarelor, adică de mai bine de treizeci și cinci de ani. Vă felicităm pentru primul vostru calculator. Faptul că le puneți oamenilor la dispoziție puterea de calcul îi ajută să lucreze, să gândească, să învețe, să comunice și să se simtă bine. Primim cu brațele deschise competiția în efortul herculean de a răspândi tehnologia americană în lume. Apreciem amploarea dăruirii voastre. Deoarece munca noastră crește capitalul social prin creșterea productivității. Bine ați venit.[2]

Deși reclama Apple din 1984 la Macintosh a fost difuzată în timpul Super Bowl și a fost una dintre cele mai vizionate reclame din istoria publicității, majoritatea criticilor sunt de părere că reclamele din 1981 sunt cele care i-au influențat cel mai mult istoria. Asta, deoarece acestea au plasat

Apple pe poziții egale cu IBM, o companie de zece ori mai mare. Astăzi Apple beneficiază de un capital mai mare decât IBM — compania valorează cât Intel și Hewlett-Packard împreună.

Imaginația umană a fost înflăcărată întotdeauna de legende precum cea a lui David și a lui Goliat, de lupta celui mic în fața sorților potrivnici, de eterna poveste a eroului pozitiv care, folosindu-și îndemânarea, inteligența și nestrămutata credință în propriile forțe, îl bate pe zmeul cel rău. Aproape fiecare poveste grozavă are un erou și un antierou. Povestea companiei Apple nu face excepție. Și nimeni nu poate s-o istorisească mai bine decât Steve Jobs.

„Dacă, dintr-un anumit motiv, facem o greșeală cumplită și IBM câștigă lupta, opinia mea este că vom intra într-o perioadă care ar putea fi era întunecoasă a calculatoarelor, nu pentru o clipă, ci pentru o perioadă de douăzeci de ani. Odată ce câștigă controlul unui sector de piață, IBM descurajează inovația, împiedică materializarea ei... Apple reprezintă alternativa", spunea Jobs într-un interviu acordat revistei *Playboy*.[3]

Un plan de afaceri care a aprins entuziasmul administrației

Pe lângă reclama care se referea la IBM, Apple a pus la punct, în anul 1981, primul plan real de afaceri, întocmit personal de Steve Jobs. În textul acestuia apărea, pentru prima oară, sintagma „calculator fără erori" pentru a descrie Macintosh. Conform lui Young, expresia i-a cucerit pe loc pe toți cei care au participat la întrunirea comisiei, în momentul în care Jobs a prezentat planul. Fragmentul demonstrează măiestria lui Jobs când e vorba să spună o poveste:

„Calculatoarele personale au ajuns în stadiul în care ajunseseră autoturismele în momentul în care trebuiau pornite manual. Calculatoarele pur și simplu nu sunt complete. Problema acestora este interfața grafică ciudată. Cei care le întrebuințează sunt nevoiți să învețe tot felul de comenzi și operațiuni pentru a convinge calculatorul să facă ce trebuie. În acest ultim deceniu, foarte mulți producători de calculatoare au sărit în trenul fabricanților de calculatoare. Au apărut calculatoare cu mai multă memorie, altele cu mai mult spațiu de stocare. Unele au grafică color, altele au o rezoluție mai bună. Cu toate acestea, pentru toate trebuie multă meștereală ca să le pui în funcțiune.[4]

Comunicarea eficientă este ingredientul-cheie pentru a reuși să vinzi inovații de succes. Steve Jobs și-a imaginat un calculator prietenos care urma să schimbe interfața liniei de comandă cu pictograme și un mouse. Cu toate acestea, el trebuia să convingă consiliul director Apple de importanța ideii sale. Conform lui Young, puterea viziunii lui Jobs este cea care a reușit să-i convingă pe aceștia să dea undă verde proiectului. Totuși, am putea să ne întrebăm ce deznodământ ar fi avut acea zi, dacă acesta nu ar fi avut talentul său oratoric. Ar mai fi putut Jobs să dea viață ideilor sale? Nu o să știm niciodată ce s-ar fi petrecut, dar eu sunt de părere că acele idei nu ar fi avut aceleași sorți de izbândă, dacă Jobs nu ar fi fost așa un povestitor plin de talent.

Îl vom numi... iPad

Într-o dimineață cețoasă de ianuarie, Steve Jobs prezenta iPad-ul audienței din centrul Yerba Buena Events Center din San Francisco. Eu stăteam în fața clădirii, așteptând începutul prezentării, relatând evenimentele pentru telespectatorii Fox Business News. Puțini oameni știau exact ce urma să prezinte Jobs în acea dimineață (deși se spunea că ar fi vorba despre un calculator-tabletă). Nici eu nu aveam mai

multe informații din interior pentru a comenta cu reporterul televiziunii. Dar am putut prezice, cu destul de multă exactitate, *cum* va decurge prezentarea. Am studiat îndelung abordările anterioare a lui Steve Jobs și acestea mi-au pus la dispoziție globul de cristal prin care am zărit ce va urma. Următoarele câteva paragrafe explică mai pe larg ingredientele folosite de acesta pentru a da viață noului produs. Astfel, el a prezentat audienței viziunea, beneficiile și eforturile care au stat la baza noului produs Apple. Aș putea chiar să pariez că Jobs va introduce toate aceste elemente și în viitoarele sale prezentări:

Un titlu bun de Twitter

După cum am spus la începutul acestui capitol, Steve Jobs a rezumat iPad-ul într-o singură propoziție, numindu-l „magic și revoluționar". El a spus această frază de două ori. A fost unul dintre primele lucruri pe care le-a spus imediat ce a urcat pe scenă și ultimul lucru pe care l-a spus înainte de a părăsi scena. Ideile inovatoare sunt, prin definiție, ceva nou. Viitorii cumpărători trebuie ajutați să înțeleagă cum îi va ajuta produsul. Așadar, Jobs a descris într-o singură frază produsul, precum într-un mesaj Twitter, în mai puțin de o sută patruzeci de litere: ce este un iPod — „O mie de cântece în buzunarul tău"; ce este MacBook Air — „Cel mai subțire notebook existent". O frază cât o mie de cărți.

Un antagonist

La fiecare prezentare a lui Steve Jobs își fac apariția două personaje: un erou și un antierou. Prezentarea iPad-ului nu a făcut excepție. Deși rolul personajului negativ a fost jucat de IBM la începutul anilor '80, nu era nevoie ca rolul să fie ocupat neapărat de un competitor. De cele mai multe ori nici nu este cazul. Foarte des, Jobs a acordat rolul de personaj negativ unei probleme, care trebuia soluționată. Desigur, de fiecare dată, Apple este eroul pozitiv al poveștii.

În timpul prezentării iPad-ului, rolul personajului negativ a revenit, de această dată, unei categorii de dispozitive numite „netbook"-uri. Jobs a proiectat pe ecran două imagini: un iPhone în stânga și un notebook în dreapta. Între cele două era un semn de întrebare. Jobs a prezentat problema în felul următor:

> „Pentru a crea o nouă categorie de dispozitive, acestea trebuie să fie mult mai bune la anumite capitole decât cele vechi. Mai bune decât un laptop și mai bune decât un smartphone. Despre ce „capitole" vorbim? De exemplu, navigarea pe net. Citirea e-mailurilor. Vizionarea fotografiilor și redarea conținutului video. Ascultarea muzicii. Jocurile și lectura cărților electronice. Dacă va exista o a treia categorie, un asemenea dispozitiv ar trebui să facă toate lucrurile enumerate mai sus mult mai bine decât orice laptop sau smartphone. Altfel, existența acestuia nu ar avea niciun rost. Unii oameni au crezut că este vorba de un netbook. Problema este că acestea nu sunt bune la nimic. Sunt încete, de proastă calitate și poți rula pe acestea numai software vechi. Pur și simplu sunt niște laptopuri mai ieftine. Noi nu le considerăm pe acestea a treia categorie. Dar considerăm că există ceva din această categorie și asta vă voi prezenta astăzi pentru prima oară. Noi l-am botezat *iPad*."[5]

Regula de trei

Neurologii au descoperit că oamenii sunt capabili de a procesa numai vreo patru segmente mici de informație cu ajutorul memoriei noastre pe termen scurt. Dacă este adevărat, de ce simțim nevoia de a vorbi audienței în fraze elaborate, formulând zeci de mesaje, când aceasta poate absorbi o cantitate mult mai mică de informație într-o singura ședință? Jobs se concentrează adesea pe numai câteva idei-cheie. Aceasta a fost și abordarea în cadrul prezentării iPad-ului, după cum se poate observa din tabelul 14.1.

TABELUL 14.1 Prezentarea iPad-ului, împărțită în trei puncte principale[6]

CONȚINUTUL PREZENTĂRII iPad	1	2	3
Apple obține venituri din vânzarea a trei linii de produse	iPhone	iPod	Mac
Apple are trei mari competitori în categoria telefoanelor mobile	Nokia	Samsung	Sony
Netbook-urile au trei probleme	încetinealã	display de slabă calitate	software prost
Clienții au acces la trei tipuri de magazine online pe iPad	iTunes	App	iBookstore
IPad-ul va oferi posibilitatea de a alege dintre trei tipuri de memorie și valori ale prețurilor	16GB (499$)	32GB (599$)	64GB (699$)

Simplitate vizuală

Steve Jobs înțelege că audiența va reține mult mai bine ideile dacă prezentarea este acompaniată și de imagini, nu numai de cuvinte. De exemplu, în prezentările lui Jobs nu existau liste. Erau puține cuvinte și imagini — mai multe imagini — dar niciodată liste. Aruncați o privire pe tabelul 14.2. În prima coloană, veți putea observa ce a declarat acesta în timpul prezentării. A doua coloană descrie imaginea care însoțea cuvintele.

Cuvinte pline de energie

Entuziasmul lui Jobs pentru produsele Apple se reflectă în cuvintele pe care le folosește pentru a descrie caracteristicile unui produs. El evită cuvintele pompoase, jargonul

TABELUL 14.2 Cuvintele lui Jobs alături de descrierile imaginilor corespunzătoare din prezentarea iPad-ului[7]

CUVINTELE LUI JOBS	DESCRIEREA IMAGINII CORESPUNZĂTOARE
iPad-ul este cu adevărat subțire. Are doar jumătate de inch grosime.	Imagine iPad (din lateral) Text: „0,5 inchi grosime“
Are un display LCD superb, de 9,7 inchi. Este minunat.	Imagine iPad Text: „display LCD de 9,7 inchi“
iPad-ul funcționează cu cel mai avansat procesor pe care l-am produs vreodată, conceput special pentru acesta, și numit A4. Acesta „vorbește“ de la sine.	Imagine iPad Text: „Procesor Apple A4, de 1GHz“
Am reușit să facem o baterie care ține zece ore. Asta înseamnă că pot zbura de la San Francisco la Tokyo, vizionând filme în tot acest timp, cu o singură încărcare.	Reprezentare artistică a unei baterii pline Text: „10 ore“

și păsărească atât de folosită în mediul de afaceri — cuvinte lipsite de noimă, vagi și care nu pot transmit niciun sentiment, nicio emoție. Deși foarte mulți comercianți își împopoțonează discursul cu termeni lipsiți de conținut, precum *cel-mai-bun-din-specia-sa, schimbare de paradigmă* etc., aceste sintagme nu își vor găsi locul în vocabularul lui Jobs. Puțini specialiști au curajul să formuleze ideile după acest model. El a spus cândva, despre butoanele care apăreau pe monitorul Apple, că arată atât de bine „încât îți vine să le lingi“. De asemenea, el a descris viteza iPhone-ului 3GS ca „incredibil de plin de energie“. Iată alte câteva exemple de cuvinte și fraze „forțoase“ folosite Jobs în discursurile sale:

- „Mult mai intim decât un laptop, mult mai capabil decât un smartphone."
- „Este cea mai bună experiență de navigare pe Internet pe care ai avut-o vreodată."
- „Tastatura este de vis."
- „Este atât de simplu."
- „Este minunat."
- „Ultimul răcnet."[8]

Fie că este vorba de cuvintele pe care le folosește, fie despre impactul imaginilor proiectate pe ecran la prezentări sau despre mesajul pe care îl transmite, Steve Jobs nu neglijează niciun aspect al povestirilor sale când spune istoria din spatele unui nou produs. Până și „scena" este pregătită. Când Jobs prezenta iPad-ul, pe scenă mai erau prezente două obiecte: o măsuță rotundă și un fotoliu cu tapițerie de piele. Acestea erau singurele „ustensile" de care avea Jobs nevoie. El a luat loc în fotoliu, a ridicat iPad-ul care fusese așezat pe masă, și a început să uimească audiența. A fost un spectacol minunat. iPad nu-și propunea să fie al treilea dispozitiv pe care să-l porți după tine, alături de laptop și smartphone. Este destinat îmbunătățirii vieții, prin confortul pe care îl aduce. Îl putem lua în bucătărie, putem să cumpărăm bilete pentru un spectacol sau putem naviga pe internet în timp ce ne așezăm confortabil pe canapea. Deși nu a vorbit explicit despre decorul prezentării, este clar că aceasta avea rolul subtil de a ne sugera cum crede Apple că ne-ar putea influența iPad-ul viața.

Steve Jobs este unul dintre cei mai buni povestitori ai planetei. El știe ce înseamnă un design excelent și până unde te poate duce calitatea serviciului oferit clientului. Inovația are nevoie de energie pozitivă, iar aceasta este răspândită de către apostoli care îți înțeleg viziunea și îți împărtășesc dedicația.

iLecții

1 Urmăriți cu atenție prezentările marca Steve Jobs. Căutați-le pe YouTube.

2 Citiți *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, pentru a afla mai multe detalii despre talentele acestuia în domeniul comunicării.

3 Pregătiți-vă să spuneți o poveste înainte de o prezentare PowerPoint sau Keynote (software-ul pentru prezentări de la Apple).

CAPITOLUL 15

GÂNDIȚI-VĂ DIFERIT LA POVESTEA DUMNEAVOASTRĂ

Ideile nu există cu adevărat, dacă sunt izolate doar în mintea cuiva.

NANCY DUARTE, autor al *Slide:ology*

Jack Welch, fostul CEO al General Electric, povestește o întâmplare care a avut loc la începuturile directoratului său la GE, în timpul unei prezentări foarte ciudate. El a ridicat mâna pentru a pune o întrebare, deoarece nu înțelegea unii termeni folosiți de vorbitor în discursul acestuia. Acesta i-a dat următoarea replică: „Cum te aștepți să îți pot explica? Vrei să înțelegi în cinci minute ce mie mi-a luat douăzeci și cinci de ani să învăț?"[1] După spusele lui Welch, managerul nu a stat prea mult timp în funcție.

Lumea este plină de indivizi luminați și plini de idei inovatoare. Cu toate acestea, ideile lor se lovesc numai de urechi surde, pentru că oamenii nu știu să-și comunice ideile eficient. Creierul nu este atent la lucrurile care-l plictisesc. Așa că, dacă povestea este plictisitoare, nu prea sunt șanse de a câștiga „adepți".

Conform autorilor cărții *Innovation*, „Ideile sunt multe și ieftine. Acestea se pot găsi pretutindeni în zilele noastre. În fiecare moment suntem bombardați de vechi lucruri care pretind că sunt noi. Ca să atragem atenția asupra ideilor noastre trebuie să le exprimăm clar și să arătăm de ce sunt valoroase. Dacă susțineți o idee nouă, aveți nevoie și de resursele financiare, și de sprijinul altora pentru a vă pune proiectul

pe picioare. Pe scurt, întotdeauna va trebui să convingeți pe cineva — fie că este vorba despre un președinte de companie, o comisie de directori, un investitor sau un funcționar — că ideea dumneavoastră este bună."[2]

Această observație îmi aduce aminte de o conversație pe care am purtat-o cu un manager al unei companii aflate în topul *Fortune 500*. Acesta îl avea în echipa sa pe unul dintre cei mai strălucitori oameni din companie, dar nu reușea să-l facă să se afirme.

„De ce nu are mai mult succes în companie?" am întrebat eu.

„Deoarece nu poate susține o prezentare", mi-a răspuns managerul. Are un aer plictisit și confuz, cu toate că este, de departe, cea mai inteligentă persoană din clădire."

Din păcate, dacă talentul pentru prezentări lipsește, impactul asupra carierei poate fi puternic. Comunicarea joacă un rol extrem de important. Dacă nu mă credeți, veți avea ocazia să vă convingeți singur. Mulți competitori vă vor scoate de la porție, nu pentru că produsele lor sunt mai bune, ci pentru că au înțeles cât e de important că spună cele mai bune povești. Acest aspect a fost pe deplin înțeles de către Steve Jobs. Pentru el comunicarea era la mare preț.

Răspândind doctrina *Cloud Computing*

Marc Benioff, fondator al Salesforce.com și pionier al *cloud computing*, este de părere că succesul său se datorează, în mare parte, abilității sale pentru istorisiri. Într-un interviu, pentru un articol în *BusinessWeek*, pe care acesta mi l-a acordat, acesta mi-a relatat că „Partea cea mai importantă a jobului său este comunicarea".[3]

La ceva timp după ce a pus bazele salesforce.com în dormitorul apartamentului său din San Francisco, Benioff a reușit să transforme compania într-o afacere de miliarde

de dolari. Această transformare a avut loc în mai puțin de un deceniu. În timpul celor zece ani de creștere, Benioff a înțeles că, pentru a fi luat în seamă, el trebuia să înceapă să se învârtă în cercurile reporterilor și bloggerilor. Aceștia urmau să-l ajute în răspândirea mesajului său.

În ciuda unui program extrem de încărcat, Benioff și-a găsit întotdeauna timp pentru a discuta direct cu reporterii. Puține cereri de interviu au rămas fără răspuns. Deși angajase o firmă pentru a se ocupa de relațiile publice, Benioff răspundea, cel mai des în persoană, acestor cereri (știu asta pentru că el însuși mi-a răspuns e-mailurilor pe care i le-am trimis, pe vremea când lucram ca reporter, iar răspunsul venea în mai puțin de douăzeci și patru de ore). El a decis, de la început, că nu va considera presa un adversar. În schimb, o va transforma în aliata sa, luând-o în calcul în strategia sa de marketing. „Jurnaliștii au început imediat să mă privească ca pe-o sursă. Mă citau adesea și erau conștienți de faptul că le stau la dispoziție, ajutându-i astfel să-și termine articolul la timp", îmi spunea Benioff. [4]

De asemenea, el mi-a spus opinia sa cu privire la rețelele de socializare. Ele au avut rolul de a-l transforma pe cumpărător într-un „formator de opinie". Pe scurt, antreprenorii care doresc să aibă succes trebuie să plece urechea la părerile acestora. Conform lui Benioff, „viitorul comunicării cu clienții se bazează pe eforturile companiilor de a-i întâmpina pe aceștia pe toate canalele: telefonie, e-mail, chat, Internet, rețele sociale etc. Clienții discută despre produsele unei companii în timp real. Companiile trebuie să se alăture conversației."[5]

Trei chei de comunicare a valorii

Benioff și Steve Jobs au strategii asemănătoare de comunicare. Voi enumera câteva tehnici pe care antreprenorii le pot

folosi cu succes, tehnici pe care le puteți folosi pentru a accentua valoarea produsului companiei dumneavoastră.

Spuneți povești clasice

Celor mai mulți reporteri nu le pasă de companiile care se lansează pe piață, de antreprenori cu sediul într-un dormitor. Acesta este motivul pentru care Benioff nu s-a prezentat niciodată astfel. În schimb, el a istorisit clasica pildă a luptei lui David împotriva lui Goliat. „Noi am dat ceva diferit industriei media. Le-am oferit ceva nou. Noi ne-am prezentat întotdeauna ca revoluționari. Am încercat mereu să-l detronăm pe liderul pieței. Am transformat povestea noastră într-un simbol al schimbării. Căutam ceva nou, bun pentru client și pentru companie, deopotrivă. Noi discutam despre viitor."[6]

Sună cunoscut? Ar trebui. Dacă nu, recitiți capitolele anterioare.

Țineți-i pe toți în rând

Consistența unui mesaj este de importanță vitală. Toată lumea din companie trebuie să-i prezinte clientului același mesaj. La salesforce.com, Benioff s-a asigurat că membrii companiei înțeleg cu exactitate ce reprezintă compania. El chiar a creat o etichetă laminată de pus pe birou, pe fața căreia apărea o singură frază, iar pe spate le amintea angajaților avantajele seriviciului furnizat. Partenerii și angajații Salesforce.com au fost chiar încurajați să facă un curs cu scopul prezentării mesajului companiei într-o manieră simplă și consistentă. Fraza de pe fața etichetei laminate: „Sfârșitul erei Software".

Încurajați dezvoltarea tehnicilor de prezentare

Doriți o slujbă la *Salesforce.com*? Atunci trebuie să fiți un bun vorbitor. Unor aplicanți li se cere să răspundă

întrebărilor sub forma unei prezentări. „Aptitudinea pentru prezentare este cheia succesului", spune Benioff. „Oamenii care muncesc în compania ta sunt imaginea brandului. Vrei ca aceștia să se prezinte — și să te reprezinte — într-un anumit mod. Indiferent dacă angajații sunt conștienți sau nu de acest lucru, toți reprezintă, mai mult sau mai puțin, imaginea companiei în ochii clientului. Atitudinea lor va reflecta imaginea companiei. Acesta este motivul pentru care trebuie să fim atenți la oamenii pe care îi angajăm. Trebuie să ajutăm angajații să păstreze linia companiei."[7]

Am folosit această exemplificare a tehnicilor folosite de Marc Benioff pentru a accentua importanța pe care „narațiunea" o are în succesul antreprenorilor precum Steve Jobs. Mai mult, ei folosesc aceleași tehnici pentru a-și spune poveștile.

Șapte reguli pentru a vă vinde ideile în stilul lui Steve Jobs

De la publicarea *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, un număr din ce în ce mai mare de companii de pretutindeni au început să-și schimbe modul în care își prezintă viziunea și avantajele brandului, ale produsului, ale serviciului sau ale ideii. Am auzit acest lucru direct de la directori din toate industriile: industria auto, farmaceutică, manufacturii și a tehnologiei. Chiar și din domeniul celor ce lucrează la arme nucleare. Dacă doriți să convingeți pe cineva de validitatea ideilor dumneavoastră, aveți șanse mai mari de reușită, dacă adoptați una dintre tehnicile care l-au transformat pe Jobs într-un orator desăvârșit. Voi enumera șapte tehnici pe care le puteți folosi pentru a vă vinde ideile după modelul Steve Jobs.

1. Creați un moment extraordinar

Fiecare prezentare a acestuia are un moment care îi lasă pe spectatori cu gura căscată. Aceste momente sunt pregătite

cu grijă și sunt folosite chiar la prezentarea oficială a produsului. De exemplu, în 2008, Jobs a scos un laptop MacBook Air dintr-un plic, pentru a le da tuturor o idee cât de subțire este. Bloggerii au fost pe loc cuceriți de această prezentare. Imaginea cu Jobs care scotea calculatorul din plic a devenit una dintre cele mai populare fotografii ale evenimentului.

Cu toate acestea, pe data de 9 septembrie 2009, nu era vorba deloc de un asemenea moment. Jobs a luat cuvântul după o lungă absență de la cârma companiei, din cauza unor probleme de sănătate. Aceste probleme s-au rezolvat odată cu un transplant de ficat. Jobs a primit organul de la o persoană de vreo douăzeci de ani, care a decedat în urma unui accident. Steve a ținut să mulțumească generozității umane, care i-a dat o a doua șansă. „Nu aș fi aici dacă nu ar exista generozitate", a spus el.

Indiferent dacă folosiți programul PowerPoint al Microsoft sau Keynote al Apple, aveți grijă să acordați mare atenție momentelor destinate impresionării audienței. Într-un anumit moment al vieții lucram cu oameni de știință care se ocupau de un proiect desfășurat de un renumit laborator unde se produceau arme. Ei aveau nevoie de un specialist pentru a-i ghida în crearea unei prezentări care să-i ajute să obțină fonduri pentru „muniție cu forță letală de înaltă precizie" — arme extrem de avansate, care țintеau cu mare acuratețe, salvând vieților celor inocenți în zonele de război (pot vorbi despre aceste lucruri pentru că informația este publică, cu toate acestea nu voi numi compania sau protagoniștii). O astfel de armă putea înnenuncheа combatanții dintr-o zonă cu o suprafață redusă fără a pricinui niciun rău celor din jur. Am decis să punem la cale ceva impresionant, pe lângă prezentarea PowerPoint. Așadar, am desenat pe podea un cerc. La câțiva pași distanță de acesta am conturat un al doilea cerc. Vorbitorul urma să atragă atenția asupra faptului că oricine stătea în interiorul

primului cerc putea fi atins cu ușurință de tirul armei, iar cineva care stătea în al doilea nu urma să sufere nici măcar o zgârietură. Ce credeți că a impresionat audiența mai mult? Imaginile prezentării PowerPoint sau exemplul cu cele două cercuri?

Trebuie să gândiți în afara prezentărilor PowerPoint. Întrebați-vă „Cum aș putea face ca acest conținut să emoționeze?" Puneți pasiune în evenimentele și prezentările pe care le organizați pentru a câștiga sufletele ascultătorilor.

2. Respectați regula de trei

„Regula de trei" este unul dintre cele mai puternice concepte de care puteți să vă folosiți pentru a da viață prezentărilor. Majoritatea pieselor dramatice au trei acte. Mintea umană se poate concentra pe vreo trei-patru idei. Jobs este conștient de acest lucru. Prezentările lui au trei părți. Pe 9 septembrie 2009, el a urcat pe scenă, spunând audienței că va vorbi despre trei categorii de produse: iPhone, iTunes și iPod. Jobs se distrează întrebuințând acest principiu. La prezentarea Macworld din 2007, a atras atenția asupra „trei produse revoluționare": playerul MP3, telefonul și internetul. După ce a vorbit o vreme despre ele, a prezentat un produs care le „conținea" pe toate trei — iPhone-ul. Acesta a fost un moment de neuitat.

Întrebați-vă „Care ar fi cele trei lucruri pe care aș dori ca audiența mea să le afle?". Nu este vorba de douăzeci de aspecte, ci de numai trei. Într-o carte s-ar putea „aglomera" ceva mai multe idei, dar, într-o prezentare și într-o conversație, accentul trebuie să cadă pe maximum trei puncte.

3. Împărțiți scena cu ceilalți

Jobs rareori face de unul singur întreaga prezentare. De obicei, el se înconjoară cu personaje secundare. La prezentarea iPad-ului din ianuarie 2010, a fost ajutat de o distribuție

destul de mare. El a prezentat audienței câțiva directori pentru a discuta noile produse. Printre aceștia se numără și vicepreședintele Apple, care s-a ocupat de software-ul iPhone, Scott Forstall și vicepreședintele „însărcinat" cu marketingul companiei, Phil Schiller. Directorii Apple prezintă apoi vorbitori „non-Apple", precum programatori și designeri de jocuri. În timpul acelei prezentări, Jobs a împărțit scena cu alți șapte indivizi timp de o oră și jumătate. Dacă puteți să invitați un membru al echipei sau un angajat al companiei pentru a lua parte la prezentare, ar fi o idee bună să o faceți. Nu uitați să puneți evenimentul bine la punct.

4. Prezentați eroi și răufăcători

Orice piesă are nevoie de un erou pozitiv și de un răufăcător. După cum s-a putut observa și din capitolul anterior în care am vorbit despre prezentarea iPad-ului, Steve Jobs știe cum să-și prezinte „protagoniștii". Această tehnică datează încă din 1984, când Apple a adus pe piață Macintosh-ul. Jobs a prezentat IBM — „marele albastru" — ca un tiran care dorea să domine lumea. Apple a fost prezentat ca eroul pozitiv, în lupta sa cu acest tiran. Audiența a fost cucerită pe loc. De asemenea, reclamele televizate care înfățișau Mac-ul și PC-ul prezentau această luptă. Astfel, audiența este încurajată să îl simpatizeze pe erou. Este important să vă prezentați brandul și produsul într-o asemenea lumină.

5. Gândiți în imagini

Prezentările Apple sunt extrem de simple din punctul de vedere vizual. După cum am subliniat în capitolul anterior, imaginile de pe ecranul prezentării conțin foarte puține cuvinte și deloc liste. Psihologii sunt de părere că imaginile pot transmite mult mai eficient idei. Textul poate lipsi, dar

pot fi cât de multe imagini. Nu adăugați prea multe informații în imaginile pe care le prezentați. Acestea vor distrage atenția de la mesajul pe care doriți să-l transmiteți. Uneori, nu este nevoie decât de un cuvânt sau de o imagine pentru a transmite eficient mesajul. Nu uitați că ilustrațiile prezentării au rolul de a acompania mesajul, nu sunt importante. Povestiți. Nu citiți de pe notițe sau de pe ecran. Dacă doriți mai multe informații puteți să citiți *The Presentation Secrets of Steve Jobs* și cărți ale unor experți din domeniul comunicării, precum Nancy Duarte, Garr Reynolds și Cliff Atkinson.

6. Creați titluri bune de Twitter

Apple îi ajută pe clienți să discute despre produsele sale, oferindu-le titluri elocvente. De exemplu, MacBook Air — „Cel mai subțire notebook din lume". Dacă nu puteți să descrieți compania, produsul, seviciul sau ideea dumneavoastră într-o frază care poate fi postată în întregime pe Twitter, încercați din nou și din nou până veți reuși să rezumați astfel descrierea. Nu o faceți publică până când nu sunteți mândru de aceasta.

7. Vindeți visuri, nu produse

Steve Jobs este dedicat trup și suflet schimbării lumii, lucru care se poate observa în toate prezentările sale. Oricine s-ar putea folosi de tehnicile lui pentru propriile-i prezentări, dar fără pasiune și entuziasm, efortul ar fi zadarnic. Când Jobs a prezentat lumii iPod-ul, în 2001, el a subliniat faptul că muzica este o experiență care te poate schimba. Astfel, prin punerea muzicii în buzunarul fiecăruia dintre noi, Apple a schimbat lumea. Unde vasta majoritate vedea un simplu player, Jobs a văzut o ocazie de a schimba lumea. Aceasta este diferența dintre Jobs și restul — el este sincer dedicat schimbării lumii și nu îi este frică s-o recunoască.

Nicio idee nu se va transforma într-o inovație dacă rămâne ferecată în gândurile noastre. Mai devreme sau mai târziu, vom fi nevoiți să convingem pe cineva să investească în ideea noastră, să o cumpere, să participe. Veți fi surprins să aflați cât este de neglijat acest aspect. Lumea pare să creadă că o idee prinde aripi de la sine. Din nefericire, aceste idei, deși poate minunate, nu vor vedea lumina zilei. Mă întreb adesea câte astfel de idei incredibil de luminate nici măcar nu au prins glas.

Dacă aveți astfel de idei minunate, nu trebuie să ignorați comunicarea. O prezentare poate transforma minți, poate porni revoluții și poate pune bazele companiilor. Începeți azi să vă construiți imperiul. Lăsați-l pe Steve Jobs să vă arate calea.

iLecții

1 Spuneți-vă povestea încă de timpuriu și istorisiți-o des. Transformați comunicarea în principalul avantaj al brandului dumneavoastră.

2 Faceți ca imaginea brandului dumneavoastră să fie cunoscută pe toate platformele: prezentări, pagină de internet, publicitate, materialul de marketing și prin intermediul rețelelor sociale.

3 Abordați o perspectivă nouă și diferită cu privire la prezentările dumneavoastră. Studiați-l pe Steve Jobs, citiți cărți de design, fiți atent la alte prezentări care vă inspiră și la ce le deosebește pe acestea de cele obișnuite făcute cu PowerPoint. Oricine poate ridica ștacheta atunci când vine vorba de susținerea de prezentări, dar pentru a face acest lucru este nevoie de dorința de a progresa și de o minte deschisă.

ÎNCĂ CEVA...

Nu lăsați scepticii să vă descurajeze

Încrederea în sine este cea mai sigură cale de a atinge ce ți-ai propus. Dacă știi în adâncul inimii că vei deveni cineva, așa va fi. Nu lăsa gândurile să se abată de la această cale. Este periculos.

GEORGE S. PATTON, general

Inovația este atât de greu de atins, deoarece puțini sunt cei care îndrăznesc să adopte idei noi și să se abată de la propriile convingeri. Pentru a inova este necesară încrederea, tenacitatea și disciplina de sine pentru a ignora vocile și influențele negative. Puțini oameni dovedesc un asemenea curaj, precum a dovedit Steve Jobs. Companiile și mișcările cu adevărat geniale vin de la cei care cred în principiile lor și care au curajul de a le apăra în fața sorților potrivnici.

În 1977, când Apple a început comercializarea noului calculator personal, Apple II, Ken Olsen, fondatorul Digital Equipment, spunea: „Nimeni nu dorește cu adevărat un calculator în casă". Noroc că Steve Jobs a avut încredere în viziunea sa de a face calculatorul accesibil tuturor. Aproape toți antreprenorii de succes au trebuit să se lupte cu scepticismul. Imaginați-vă cât de greu trebuie să-i fie unui tânăr antreprenor să audă următoarele cuvinte:

„Nu avem nevoie de tine. Nici măcar nu ai terminat facultatea."

„Dă-ți jos picioarele de pe biroul meu, pleacă de aici. Nu avem nevoie de tine și nici de produsul tău."

„Magazinele tale nu vor avea succes. Poate ar fi cazul să nu mai visezi la cai verzi pe pereți."

„Problema ta este că încă consideri că dacă vinzi caviar într-o lume a biscuiților vei avea succes."

Cu toate aceste remarci a fost întâmpinat Steve Jobs, omul care avea să devină faimos pentru inovațiile pe care le-a adus lumii. Jobs și Woz au înfruntat multe „gorile" care nu i-au apreciat pentru ce voiau să facă — calculatoare simple și prietenoase pentru oamenii care doreau să schimbe lumea. Din fericire, cei doi nu i-au ascultat pe acești ignoranți. În 2005, Jobs i-a sfătuit pe absolvenții Universității Stanford astfel: „Nu lăsați zgomotul făcut de alții să vă reducă ideile la tăcere. Ascultați vocea voastră interioară."

Woz a vorbit despre secretul din spatele succesului său în autobiografia sa, *iWoz*. Când a fost întrebat „Cum dorești să schimbi lumea?", el a dat următorul răspuns:

> „În primul rând, încrederea de sine este extrem de importantă. Nu trebuie să te abați de la această cale. Vor exista oameni — vasta majoritate — care gândesc în termeni de « alb și negru », fără niciun fel de nuanță. Probabil că aceștia nu te înțeleg, deoarece nu au putere de imaginație. Nu-i lăsați pe aceștia să vă dicteze mersul vieții. Ei pur și simplu reprezintă valul mediocrității și nu pot accepta nimic nou. Este vorba de prejudecată. Prejudecată împotriva spiritului inovativ."[1]

Este extrem de dificil pentru cineva să accepte necunoscutul. Cu toate acestea, necunoscutul este locul în care inovatorii se simt acasă. Conform analistului Tim Bajarin, care înțelege cu adevărat ce reprezintă Apple: „Majoritatea corporațiilor încearcă să prezică ce produse vor avea succes

în următoarele optsprezece luni. În schimb, pe Steve îl interesează, mai degrabă, ce le va permite tehnologia oamenilor să facă în următorii zece ani."[2]

Chiar și cei ce-și propun un obiectiv pe termen lung se confruntă cu problemele de zi cu zi. Acest tip de presiune domină lumea corporatistă a Americii zilelor noastre, este de părere Bajarin. Jobs înfruntă cu stoicism aceste probleme. El întâmpină cu fruntea ridicată, cu gândul luminat de pasiune și convingere, nereușitele și scepticismul. Jobs crede în viziunea sa de lungă durată.

Unul dintre cele mai potrivite complimente care puteau fi aduse acestuia a venit de la o sursă neașteptată — fondatorul Microsoft, Bill Gates. În luna mai a anului 2007, aceștia au apărut împreună la emisiunea „D: All Things Digital". Gates a fost întrebat care este cea mai mare contribuție pe care Apple a adus-o industriei calculatoarelor. Acesta a răspuns astfel:

> „Steve a făcut un lucru fenomenal. Comercializarea calculatoarelor personale în masă este cu adevărat o reușită. Apple a mizat pe acest fenomen și a urmat calea acestui vis. Unul dintre produsele fenomenale ale companiei a fost Macintosh. *Era riscant* să încerci așa ceva. Oamenii nu își aduc aminte că atunci Apple a mizat totul pe succesul acestuia. În acea perioadă, Steve a ținut unul dintre discursurile mele favorite. A spus că vrea să construiască calculatoare pe care el însuși și le-ar dori. Și a urmărit acest scop, punându-și amprenta pe industria calculatoarelor."[3]

„Cred că este important să visezi lucruri măreț", mi-a spus Bajarin. „Antreprenorii buni se concentrează pe ziua de azi, dar cei cu adevărat inovatori știu exact ce doresc să facă mâine. Steve Jobs are grijă să mențină clientul mulțumit

azi, dar nu uită de visurile sale pentru ziua de mâine. El anticipează ce îi va rezerva viitorul."[4]

În 1997, când Apple era pe marginea prăpastiei, Jobs i-a chemat pe angajații companiei. Îmbrăcat în obișnuiții blugi și pulover, el le-a adus aminte de ce compania nu avea voie să eșueze în misiunea sa. El le-a spus: „Noi nu facem cutii de plastic pentru ca oamenii să lucreze mai cu spor. Noi credem că oamenii pasionați de ceea ce fac pot schimba lumea."[5] Jobs revenea la compania pe care o crease, după o absență de mai mult de zece ani. Cu toate acestea, viziunea sa a rămas la fel de puternică. Nimic nu părea imposibil.

Steve Jobs spune că în fiecare dimineață se uită în oglindă și își pune următoarea întrebare: „Dacă azi ar fi ultima mea zi pe această planetă, aș continua să fac ce fac acum?"[6] Dacă răspunsul este „nu" mai multe zile la rând, Jobs știe că trebuie să schimbe ceva. Dumneavoastră ați spus „nu" de prea multe ori? Dacă da, ce credeți că ar face Steve în situația dumneavoastră? Sper că cele șapte principii prezentate în această carte vă vor ajuta să luați o decizie.

În America, între anii 1980 și 2005, aproape toate noile locuri de muncă erau create de companii care activau pe piață de mai puțin cinci ani, conform Thomas Friedman (colaborator *New York Times*). El este de părere că tocmai un nou început poate duce la revigorarea economiei, nu salvarea companiilor „bătrâne". „Dacă dorim să micșorăm șomajul, într-un mod sustenabil, nici salvarea General Motors de la faliment, nici lucrările de infrastructură nu ne vor ajuta. Trebuie să ne punem încrederea în noul val de companii. Slujbele nu sunt create de companiile vechi, ci de cele noi. Trebuie să avem încredere în tinerii antreprenori, în cei care sunt pregătiți să rișteze."[7]

Poate că cea mai importantă lecție a lui Steve Jobs este că, pentru a avea succes trebuie să riscăm și pentru a risca

este nevoie de puțină nebunie. Încercați să vedeți geniul în spatele nebuniei fiecăruia. Trebuie să aveți încredere de sine, să credeți în viziunea dumneavoastră și să vă apărați convingerile. Numai atunci va putea înflori inovația și numai atunci veți putea duce o viață cu adevărat minunată.

NOTE

Introducere

1. Thomas L. Friedman, „More (Steve) Jobs, Jobs, Jobs, Jobs", *New York Times*, 24 ianuarie 2010, nytimes.com/2010/01/24/opinion/24friedman.html?pagewanted=print (accesat la 25 ianuarie 2010).
2. Andy Serwer, „The '00s: Goodbye (at Last) to the Decade from Hell", *Time*, 24 noiembrie 2009, time.com/time/printout/0,8816,1942834,00.html (accesat la 30 ianuarie 2010).
3. Bill Gates, „The Key to a Bright Future Is Innovation", *Financial Times*, 29 ianuarie 2010, ft.com/cms/s/2/a4810bb2-0c75-11df-a941-00144feabdc0.html?catid=11&SID=google (accesat la 29 ianuarie 2010).
4. Barry Jaruzelski și Kevin Dehoff, „Profits Down; Spending Steady", *Strategy+Business*, 2009, p. 46.
5. Barry Jaruzelski și Richard Holman, „Innovating Through the Downturn: A Memo to the Chief Innovation Officer", Booz & Company, Inc., studiu, 2009, booz.com/media/uploads/Innovating_through_the_Downturn.pdf (accesat la 22 mai 2010).
6. Rick Hampson, „In America's Next Decade, Change and Challenges", *USA Today*, sec. 1A, 5 ianuarie 2010.

7. Tapan Munroe, doctor în economie (autor al *What Makes Silicon Valley Tick?*), discuție cu autorul, 5 februarie 2010.
8. Ibid.
9. Curtis Carlson și William Wilmot, *Innovation*, New York: Crown Business, 2006, p. 17.
10. Munroe, discuție cu autorul cărții.
11. Robert Kiyosaki, „We Need Two School Systems", *USA Today,* Forum, sec. 1, 9 februarie 2010.
12. Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom*, New York: The Overlook Press, 2009, p. 106.
13. Universitatea Stanford, „« You've Got to Find What You Love », Jobs Says", *Stanford Report*, 14 iunie 2005, http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs06150, html?view=print (accesat la 22 ianuarie 2010).

Capitolul 1

1. Rob Walker, „The Guts of a New Machine", *Revista New York Times*, 30 noiembrie 2003, nytimes.com/2003/11/magazine/30IPOD.html?pagewanted=all (accesat la 23 mai 2010).
2. Curtis Carlson și William Wilmot, *Innovation,* New York: Crown Business, 2006, p. 13.
3. Paul Krugman, „The Big Zero", *New York Times*, 27 decembrie 2009, nytimes.com/2009/12/28/opinion/28krugman.html (accesat la 23 mai 2010).
4. Adam Lashinsky, „Why Him?", *Fortune*, 23 noiembrie 2009, p. 90.
5. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra și Urs Peyer, „The Best Performing CEOs in the World", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 2010, http://hbr.org/2010/01/the-best-performing-ceos-in-the-world/ar/1 (accesat la 23 mai 2010).

6. Michael Arrington, „What if Steve Jobs Hadn't Returned to Apple in 1997?", *TechCrunch*, 26 noiembrie 2009, http://techcrunch.com/2009/11/26/steve-jobs-apple-1997 (accesat la 23 mai 2010).
7. Junior Achievement Study, „Steve Jobs Bigger than Oprah.", 13 octombrie 2009, ja.org/files/polls/Teens-Entrepreneurship-Part-2.pdf (23 mai 2010).
8. Peter Burrows, „The Seed of Apple's Innovation", *BusinessWeek*, 12 octombire 2004, businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm (accesat la 23 mai 2010).
9. YouTube, „Apple — Crazy Ones", YouTube, www.youtube.com/watch?v=XufH-BEBMoY (accesat la 23 mai 2010).
10. Nancy Koehn, „His Legacy", *Fortune*, 23 noiembrie 2009, p. 110.
11. Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom*, New York: The Overlook Press, 2009, p. 293.
12. Lee Brower și Jay Paterson, „Money Talks, Meaning Whispers", *Motivated*, 2010, p. 65.
13. Moritz, *Return to the Little Kingdom*, p. 153.

Capitolul 2

1. Universitatea Stanford, „« You've Got to Find What You Love », Jobs Says", *Stanford Report*, 14 iunie 2005, http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs06150,html?view=print (accesat la 22 ianuarie 2010).
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ron Baron, „Ron's Conference Speech: Eighteenth Annual Baron Investment Conference", *Baron Funds Quarterly Report*, 30 septembrie 2009.
5. Ibid.

6. Daniel Morrow, „Excerpts from an Oral History Interview with Steve Jobs", Smithsonian Institution (Oral and Video Histories), 20 aprilie 1995, http://american-history.si.edu/collections/comphist/sj1.html (accesat la 23 mai 2010).
7. Steve Wozniak și Gina Smith, *iWoz*, New York: W.W. Norton & Company, 2006, p. 150.
8. Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom*, New York: The Overlook Press, 2009, p. 106.
9. Leadership, „Steve Wozniak — Apple Innovation: Innovation Inspiration with the Co-Founder of Apple Computer, Inc.", *London Business Review*, 1 octombrie 2008, londonbusinessforum.com/events/apple_innovation (accesat la 5 ianuarie 2010).
10. Morrow, „Excerpts from an Oral History Interview with Steve Jobs."
11. Universitatea Stanford, „« You've Got to Find What You Love », Jobs Says."
12. Ibid.
13. Jessica Livingston, *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*, Berkeley: Apress, 2008, p. 57.
14. Wikipedia, „Steve Jobs", Wikiquote, http://en.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs (accesat la 23 mai 2010).

Capitolul 3

1. Bill Strickland, președinte și CEO al Manchester Bidwell Corporation, discuție cu autorul cărții, 16 februarie 2010.
2. Ibid.
3. Hannah Clark, „James Dyson Cleans Up", *Forbes*, Face Time, 1 august 2006, forbes.com/2006/08/01/leadership-facetime-dyson-cx_hc_0801dyson_print.html (accesat la 19 februarie 2010).

4. Chuck Slater, „Failure Doesn't Suck", *Fast Company*, 19 decembrie 2007, fastcompany.com/node/59549/print (accesat la 19 februarie 2010).
5. Clark, „James Dyson Cleans Up."
6. Sharon Aby, fondator al Beyond Ideas, în discuție cu autorul cărții, 13 ianuarie 2010.
7. RachelRayShow.com, „Maria Shriver's Women's Conference" [video], 28 octombrie 2008, rachelrayshow.com/show/segments/view/rachel-maria-shrivers--womens-conference (accesat la 23 mai 2010).
8. Ibid.
9. Carmine Gallo, „From Homeless to Multimillionaire", *Bloomberg BusinessWeek*, 23 iulie 2007, businessweek.com/smallbiz/content/jul2007/sb20070723_608918.htm (accesat la 22 mai 2010).
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ken Robinson, *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*, New York: Viking Press, 2009, p. 1.
13. Ibid.
14. Ibid., p. 20.
15. Darren Vader, „Biography: Steve Jobs", The Apple Museum, theapplemuseum.com/index.php?id=49 (accesat la 23 mai 2010).
16. Jonathan Mahler, „James Patterson Inc.: How a Genre Writer Has Transformed Book Publishing", Revista *New York Times*, 24 ianuarie 2010.
17. Ibid.
18. Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom*, New York: The Overlook Press, 2009, p. 72.
19. Wikipedia, „Intrapreneurship", inclusiv citatul lui Jobs, http://en.wikipedia.org/wiki/Intrapreneurship (accesat la 23 mai 2010).
20. Craig Escobar, CEO al Show America, discuție cu autorul, 14 ianuarie 2010.

Capitolul 4

1. Rob Campbell, CEO, Voalté, în discuție cu autorul, 5 februarie 2010.
2. Ibid.
3. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988, p. 176.
4. Computer History Museum, „The Computer History Museum Makes Historic Apple Documents Available to Public", declarație de presă, 2 iunie 2009, computerhistory.org/press/Apple-IPO-and-Macintosh-Plans.html (accesat la 22 mai 2010).
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Steve Wozniak și Gina Smith, *iWoz*, New York: W.W. Norton & Company, 2006, p. 150.
8. Bloomberg, „Voices of Innovation: Steve Jobs", *Bloomberg BusinessWeek*, 11 octombrie 2004, businessweek.com/print/magazine/content/04_41/b3903408.htm?chan=gl (accesat la 15 februarie 2010).
9. Leander Kahney, *Inside Steve's Brain*, New York: Portfolio, 2008.
10. Ibid.
11. Bobbie Johnson, „The Coolest Player in Town", *The Guardian*, 22 septembrie 2005, guardian.co.uk/technology/2005/sep/22/stevejobs.guardianweeklytechnologysection (accesat la 22 mai 2010).
12. Wozniak și Smith, *iWoz*, p. 151.
13. Alltop, „1994 *Rolling Stone* Interview of Steve Jobs", Alltop, 5 februarie 2010, http://holykaw.alltop.com/1994-rolling-stone-interview-of-steve-jobs (accesat la 23 mai 2010).
14. *Triumph of the Nerds*, documentar PBS scris și prezentat de Robert X, Cringely, New York, 1996.

15. Ibid.
16. Ibid.
17. Guy Kawasaki, *The Macintosh Way,* Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1990, p. 18.
18. Ibid.
19. Sharon Aby, fondator Beyond Ideas, discuție cu autorul cărții, 13 ianuarie 2010.
20. The Pixar Touch, „Steve Jobs Thinks Different, 1997", The Pixar Touch History of Pixar, 8 noiembrie 2009, http://thepixartouch.typepad.com/main/2009/11/steve-jobs-shareholder-letter-1997.html (accesat la 3 martie 2010).
21. Ibid.
22. YouTube, „Steve Jobs introduces the « Digital Hub » Strategy at Macworld 2001", YouTube, youtube.com/watch?v=9046oXrm7f8 (accesat la 22 mai 2010).
23. Microsoft News Center, „Gates Showcases Tablet PC, Xbox at COMDEX; Says „New « Digital Decade » Technologies Will Transform How We Live", news press release, 11 noiembrie 2001, microsoft.com/press-pass/press/2001/NOV01/11-1/Condex2001Keynote PR.mspx (accesat la 23 mai 2010).
24. Dick Brass, „Microsoft's Creative Destruction", *New York Times*, 4 februarie 2010, nytimes.com/2010/02/04/opinion/04brass.html (accesat la 22 mai 2010).
25. Tim Bajarin, președinte al Creative Strategies, discuție cu autorul cărții, 4 februarie 2010.
26. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, p. 187.
27. Ibid., p. 121.
28. Apple.com, „Macworld San Francisco 2007: Keynote Address", apple.com/quicktime/qtv/mwsf07 (accesat la 23 mai 2010).

Capitolul 5

1. YouTube, „John F. Kennedy's Moon Speech to Congress — 25 mai 1961", YouTube, www.youtube.com/watch?v=Kza-iTe2100 (accesat la 23 mai 2010).
2. Ibid.
3. YouTube, „1983 Apple Keynote — The « 1984 » Ad Introduction", YouTube, www.youtube.com/watch?v=IsiQA6KkyJo (accesat la 22 mai 2010).
4. Guy Kawasaki, *The Macintosh Way*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1990, p. 100.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Nancy Mann Jackson, „Wanted: Fully Engaged Employees", *Entrepreneur*, 26 aprilie 2010, entrepreneur.com/humanresources/managingemployees/article206318.html (accesat la 23 mai 2010).
8. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988, p. 328.
9. Gary Hamel, „The Hole in the Soul of Business", *Wall Street Journal*, ianuarie 2010, http://blogs.wsj.com/management/2010/01/13/the-hole-in-the-soul-of-business (accesat la 23 mai 2010).
10. Lev Grossman, „How Apple Does It", *Time*, 16 octombrie 2005, time.com/time/printout/0,8816,1118384,00.html (accesat la 15 februarie 2010).
11. Carmine Gallo, *Fire Them Up. 7 Simple Secrets to: Inspire Colleagues, Customers and Clients; Sell Yourself, Your Vision, and Your Values; Communicate with Charisma and Confidence*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 41.
12. Ibid.
13. Carmine Gallo, *Fire Them Up.*, p. 193.

14. Dr. Jacqueline Edelberg (autor *How to Walk to School*), discuție cu autorul, 22 februarie 2010.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. David Sheff, „*Playboy* Interview: Steven Jobs", *Playboy*, februarie 1985.
18. Roberto Verganti, „Having Ideas Versus Having a Vision", *Harvard Business Review* blog, 1 martie 2010, http://blogs.hbr.org/cs/2010/03/having_ideas_versus_having_a_vision.html (accesat la 23 mai 2010).
19. America's Most Admired Companies, „Steve Jobs Speaks Out", *Fortune*, 7 martie 2008, http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.fortune/3.html (accesat la 23 mai 2010).

Capitolul 6

1. Steve Wozniak și Gina Smith, *iWoz*, New York: W.W. Norton & Company, 2006, p. 173.
2. Jeffrey H. Dyer, Hal Gregersen și Clayton Christensen, „The Innovator's DNA", *Harvard Business Review*, Spotlight on Innovation (Reprint R0912E), decembrie 2009, p. 3.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Leander Kahney, *Inside Steve's Brain*, New York: Penguin Group, 2008, p. 73.
7. Ibid., p. 74.
8. YouTube, „Steve Jobs: Good Artists Copy Great Artists Steal", YouTube, www.youtube.com/watch?v=CW0Dug63IqU (accesat la 22 mai 2010).
9. Gregory Berns, *Iconoclast*, Boston: Harvard Business Press, 2008, p. 8.

10. Ibid.
11. Ibid., p. 33.
12. Ibid., p. 54.
13. Wikipedia, „Steve Jobs", citatul despre Bill Gates, http://en.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs (accesat la 23 mai 2010).
14. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988, pp. 236-237.
15. David Sheff, „*Playboy* Interview: Steven Jobs", *Playboy*, februarie 1985, p. 58.
16. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, p. 226.
17. Ibid., p. 227.

Capitolul 7

1. Jeffrey H. Dyer, Hal Gregersen și Clayton Christensen, „The Innovator's DNA", *Harvard Business Review*, Spotlight on Innovation (Reprint R0912E), decembrie 2009, p. 3.
2. Universitatea Brigham Young, „Innovators Practice 5 Skills the Rest of Us Don't, Says BYU, INSEAD and Harvard B-School Study", news release, 19 ianuarie 2010, http://news.byu.edu/archive09-Dec-dyerinnovation.aspx (accesat la 21 martie 2010).
3. Ibid.
4. Dyer et al., *The Innovator's DNA*, p. 4.
5. Gary Wolf, „Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing", *Wired*, wired.com/wired/archive/4.02/jobs_pr.html (accesat cu 23 mai 2010).
6. Michael Moritz, *Return to the Little Kingdom*, New York: The Overlook Press, 2009, p. 98.
7. Ibid., p. 118.

8. Steve Wozniak și Gina Smith, *iWoz,* New York: W.W. Norton & Company, 2006, p. 290.
9. Gregory Berns, *Iconoclast,* Boston: Harvard Business Press, 2008, p. 21.
10. Dyer et al., *The Innovator's DNA*, p. 3.
11. Adriana Herrera, director și fondator al ERA Communications, discuție cu autorul cărții, 11 martie 2010.
12. Ken Robinson, *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything,* New York: Viking Press, 2009, p. 50.

Capitolul 8

1. YouTube, „Macworld Boston 1997 — Full Version", YouTube, www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefI (accesat la 23 mai 2010).
2. *Wired* News Staff, „The Best of *Wired* on Apple", *Wired*, 30 martie 2003, wired.com/gadgets/mac/news/2006/03/70538 (accesat la 23 mai 2010).
3. YouTube, „Macworld Boston 1997 — Full Version".
4. YouTube, „Apple — Crazy Ones", YouTube, www.youtube.com/watch?v=XufH-BEBMoY (accesat la 23 mai 2010)
5. Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture and Coolness,* New York: Simon & Schuster, 2006.
6. Wikipedia, „TheGlobe.com", conține citatul lui Stephan Paternot http://en.wikipedia.org/wiki/theGlobe.com#cite_note_5 (accesat la 23 mai 2010).
7. America's Most Admired Companies, „Steve Jobs Speaks Out", *Fortune*, 7 martie 2008, http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.-fortune/3.html (accesat la 23 mai 2010).
8. Ibid. (iPhone).

9. Rob Enderle, „When You Should Never Listen to Your Customers", *ITBusinessEdge*, 9 aprilie 2010, itbusinessedge.com/cm/blogs/enderle/when-you--should-never-listen-to-your-customers/?cs=40585 (accesat la 23 mai 2010).
10. The Creative Leadership Forum, „The Cultural Importance of the Leader Around Innovation — Robert Verganti — autor al *Design-Driven Innovation*", 26 martie 2010, thecreativeleadershipforum.com/creativity-matters-blog/2010/3/26/the-cultural-importance-of-the-leader-around-innovation-robe.html (accesat la 14 aprilie 2010).
11. Ibid.
12. YouTube, „Apple Music Event 2001 — The First Ever iPod Introduction", YouTube, www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLs (accesat la 23 mai 2010).
13. YouTube, „Apple Music Event 2003 — iTunes Music Store Introduction", YouTube, youtube.com/watch?v=B2n86TROxzY (accesat la 22 mai 2010).
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Roberto Verganti, *Design-Driven Innovation,* Boston: Harvard Business Press, 2009, p. 76.
17. Ibid., p. 51.
18. Lev Grossman, „Invention of the Year: The iPhone" (The Best Inventions of 2007), *Time*, 1 noiembrie 2007, time.com/time/specials/2007/aricle/0,28804,1677329_1678542,00.html (accesat la 23 mai 2007).
19. Apple.com, „Macworld San Francisco 2007: Keynote Address", apple.com/quicktime/qtv/mwsf07 (accesat la 23 mai 2010).
20. America's Most Admired Companies, „Steve Jobs Speaks Out", *Fortune*, 7 martie 2008, http://money.cnn.

com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.-fortune/3.html (accesat la 23 mai 2010).
21. Nick Spence, „Apple's Woz: iPad Great for Students, Grandparents", *PCWorld*, 3 aprilie 2010, pcworld.com/article/193329/apples_woz_ipad_great_for_students_grandparents.html (accesat la 23 mai 2010).
22. Dan Lyons, „Think Really Different", *Newsweek*, 26 martie 2010, newsweek.com/id/235565 (accesat la 23 mai 2010).
23. Jesus Diaz, „iPad is the Future", blog-ul Gizmodo, 2 aprilie 2010, http://gizmodo.com/5506692/ipad-is-the-future (accesat la 23 mai 2010).
24. YouTube, „Apple iPad: Steve jobs Keynote January 27, 2010 — Part 1", YouTube, youtube.com/watch?v=ObhYxj2SvRI (accesat la 23 mai 2010).
25. Ibid.
26. Katherine M. Hafner și Richard Brandt, „Steve Jobs: Can He Do It Again?", *BusinessWeek*, 27 august 1988, businessweek.com/1989-94/pre88/b30761.htm (accesat la 23 mai 2010).
27. Sharon Aby, fondator al Beyond Ideas, în discuție cu autorul, 13 ianuarie 2010.
28. Leander Kahney, „How Apple Got Everything Right by Doing Everything Wrong", *Wired*, 18 martie 2008, wired.com/techbiz/it/magazine/16-04/bz_apple?currentPage=2 (accesat la 30 martie 2010).
29. Leander Kahney, *Inside Steve's Brain,* New York: Penguin Group, 2008, p. 63.

Capitolul 9

1. Adrian Salamunovic, cofondator al DNA 11, discuție cu autorul cărții, 7 aprilie 2010.
2. Alain Breillatt, „You Cant Innovate like Apple", *Pragmatic Marketing 6*, nr. 4, pragmaticmarketing.com/

publications/magazine/6/4/you_cant_innovate_like_apple (accesat la 23 mai 2010).
3. Matthew Boyle, „The Accidental Hero", *Bloomberg BusinessWeek*, 5 noiembrie 2009, businessweek.com/magazine/content/09_46/b4155058815908.htm (accesat la 23 mai 2010).
4. Carmine Gallo, *10 Simple Secrets of the World's Greatest Business Communicators*, Naperville, IL: Sourcebooks, 2005, p. 19.
5. David Meerman Scott, *Worldwide Rave*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2009, p. 24.
6. Ibid.
7. Carmine Gallo, *Fire Them Up. 7 Simple Secrets to: Inspire Colleagues, Customers and Clients; Sell Yourself, Your Vision,and Your Values; Communicate with Charisma and Confidence*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 23.

Capitolul 10

1. YouTube, „Steve Jobs Keynote Macworld 1998 — Part 2", YouTube, www.youtube.com/watch?v=LwuR88AIKLg (accesat la 23 mai 2010).
2. Ibid.
3. Peter Burrows, „The Seed of Apple 's Innovation", *BusinessWeek*, 12 octombrie 2004, businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm (accesat la 23 mai 2010).
4. YouTube, „Objectified — Jonathan Ive Talks About Mac Design", YouTube www.youtube.com/watch?v=t0fe800C2CU (accesat la 23 mai 2010).
5. YouTube, „Oct.14 — Apple Notebook Event 2008 — New Way to Build — 2/6", YouTube, www.youtube.com/watch?v=7JLjldgjuKI (accesat la 23 mai 2010).
6. Ibid.

7. YouTube, „Objectified —Jonathan Ive Talks About Mac Design."
8. Ibid.
9. Sheryl Garratt, „Jonathan Ive: Inventor of the Decade", *The Observer*, 29 noiembrie 2009, guardian.co.uk/music/2009/nov/29/ipod-jonathan-ive-designer/print (accesat la 4 ianuarie 2010).
10. Ibid.
11. Rob Walker, „The Guts of a New Machine", *New York Times*, 30 noiembrie 2003, nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html ?pagewanted=all (accesat la 23 mai 2010).
12. Ibid.
13. Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture and Coolness*, New York: Simon and Schuster,2006, pp. 77-78.
14. Ibid., p. 74.
15. Ibid.
16. Om Malik, „User Experience Matters: What Entrepreneurs Can Learn from « Objectified »", Gigaom blog, 3 ianuarie 2010, http://gigaom.com/2010/01/03/objectified-design (accesat la 23 mai 2010).
17. YouTube, „Introducing the New iPhone — Part 1", YouTube, youtube.com/watch ?v=ftf4riVJyqw (accesat la 23 mai 2010).
18. Ibid.
19. Matthew E. May, *In Persuit of Elegance*, New York: Broadway Books, 2009, p. 79.
20. David Pogue, „Buzzing, Tweeting and Carping", *New York Times*, 17 februarie 2010, nytimes.com/2010/02/18/technology/personaltech/18pogue.html ?pagewanted=all (accesat la 23 mai 2010).
21. Malik, „User Experience Matters."

22. Todd Lappin, „What My 2.5-Year-Old's First Encounter with an iPad Can Teach the Tech Industry", bNet, 7 aprilie 2010, http://industry.bnet.com/technology/10006827/what-my-25-year-olds-first-encounter-with-an-ipad-can-teach-the-tech-industry (accesat la 23 mai 2010).
23. Andy Ihnatko, „Review: iPad Is Pure Innovation — One of Best Computers Ever" *Chicago Sun-Times*, 31 martie 2010, suntimes.com/technology/ihnatko/2134139, ihnatko-ipad-apple-review-033110.article (accesat la 5 aprilie 2010).
24. Steve Chazin, „Apple: Do One Thing Better", *MarketingApple.com*, 23 februarie 2010, marketingapple.com/marketing_apple/2010/02/apple-do-one-thing-better.html (accesat la 23 mai 2010).
25. Dan Frommer, „Apple COO Tim Cook: « We Have No Interest in Being in the TV Market »", *Business Insider*, 23 februarie 2010, businessinsider.com/live-apple-coo-tim-cook-at-the-goldman-tech-conference-2010-2 (accesat la 23 mai 2010).
26. Noah Robischon, „Steve Jobs's Advice to Nike: Get Rid of the Crappy Stuff" (video), *Fast Company*, 26 aprilie 2010, fastcompany.com/video/mark-parker-nike-and-steve-jobs-apple (accesat la 23 mai 2010).
27. Leander Kahney, *Inside Steve's Brain*, New York: Portofolio, 2008, p. 61.
28. America's Most Admired Companies, „Steve Jobs Speaks Out", *Fortune*, 7 martie 2008, http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.-fortune/6.html (accesat la 23 mai 2010).
29. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988, p. 153.
30. May, *In Persuit of Elegance*, p. 23.

Capitolul 11

1. Carmine Gallo, „Lessons in Simplicity from the Flip", *Bloomberg BusinessWeek*, 17 februarie 2010, businessweek.com/smallbiz/content/feb2010/sb20100217_244373.htm (accesat la 23 mai 2010).
2. Ibid.
3. Mick Mountz, fondator și CEO al Kiva Systems, discuție cu autorul, 21 ianuarie 2010.
4. The Creative Leadership Forum, „The Cultural Importance of the Leader Around Innovation-Robert Verganti-Author of Design-Driven Innovation", 26 martie 2010, www.thecreativeleadershipforum.com/creativity-matters-blog/2010/3/26/the-cultural-importance-of-the-leader-around-innovation-robe.html (accesat la 14 aprilie 2010).
5. Arik Hasseldahl, „Senuous Sound Machine", *Bloomberg BusinessWeek*, 3-9 mai 2010, p. 78.
6. Elisabeth Bumiller, „We Have Met the Enemy and He Is Power Point", *New York Times*, 27 aprilie 2010, www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html (accesat la 23 mai 2010).
7. Jim Collins, „Best New Year's Resolution? A Stop Doing List", *USA Today*, 29 decembrie 2003 www.usatoday.com/news/opinion/editorial/2003-12-20-collins_x.htm?loc=interstitialskip (accesat la 23 mai 2010).
8. Ibid.
9. Ibid.

Capitolul 12

1. Jerry Useem, „Apple: America's Best Retailer", *Fortune*, 8 martie 2007, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/index.htm (accesat la 23 mai 2010).

2. Cliff Edwards, „Commentary: Sorry, Steve? Here's Why Apple Stores Won 't Work", *BusinessWeek*, 21 mai 2001, businessweek.com/magazine/content/01_21/b3733059.htm (accesat la 23 mai 2010).
3. Jerry Useem, „Apple: America's Best Retailer".
4. ifoAppleStore.com „Think Equity Conference 2006", include citatul după Ron Johnson, 13 septembrie 2006, ifoapplestore.com/stores/thinkequity_2006_rj.html (accesat la 23 mai 2010).
5. YouTube, „Apple — Steve Jobs Introduces the First Apple Store Retail 2001", YouTube, youtube.com/watch?v=OJtQeMHGrgc (accesat la 23 mai 2010).
6. ifoAppleStore.com, „Think Equity Conference 2006".
7. YouTube, „Apple — Steve Jobs Introduces the First Apple Store Retail 2001".
8. ifoAppleStore.com, „Think Equity Conference 2006".
9. Ibid.
10. YouTube, „Autodesk (corporate documentary)", YouTube, www.youtube.com/wathc?=Hz8-WfBW3qU (accesat la 23 mai 2010).
11. America's Most Admired Companies, „Steve Jobs Speaks Out" (despre alegerea strategiei), *Fortune*, 7 martie 2008, http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0803/gallery.jobsqna.fortune/7.html (accesat la 23 mai 2010)
12. UPI.com, „Couple Enjoys Wedding with Apple Theme", 20 februarie 2010 upi.com/Odd_News/2010/02/Couple-enjoys-wedding-with-Apple-theme/UPI-44951266688299 (accesat la 23 mai 2010).

Capitolul 13

1. Carmine Gallo, „An Inside Look at the Zappos Experience", *Talking Leadership blog*, 11 ianuarie 2010,

http://carminegallo.com/talking-leadership/an-inside-look-at-the-zappos-experience (accesat la 23 mai 2010).
2. Mike Abt, co-proprietar, Ablt Electronics, discuție cu autorul cărții, 7 mai 2010.
3. Scott Iversen, director de marketing la Toppres, discuție cu autorul cărții, 6 mai 2010.

Capitolul 14

1. Woodruff Health Sciences Center, Universitatea Emory, „Neuroscientsist Reveals How Nonconformists Achieve Success", declarație de presă, 25 septembrie 2008 http://whsc.emory.edu/press?releases2.cfm?announcement_id_seq=15766 (accesat la 23 mai 2010).
2. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward,* Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1988, p. 237.
3. David Sheff, „*Playboy* Interview: Steven Jobs", *Playboy*, februarie 1985, p. 70.
4. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward,* p. 236.
5. Apple.com „Apple Special Event January 2010" apple.com/quicktime/qtv/specialevent0110 (accesat la 23 mai 2010).
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Ibid.

Capitolul 15

1. Jack Welch și John A. Byrne, *Straight from the Gut,* New York: Warner Business Books, 2001, p. 72.
2. Curtis Carlson și William Wilmot, *Innovation,* New York: Crown Business, 2006, p. 129.

3. Carmine Gallo, „Storytelling Tips from Salesforce's Marc Benioff", *Bloomberg BusinessWeek*, 3 noiembrie 2009, businessweek.com/smallbiz/content/nov2009/sb2009112_279472.htm (accesat la 23 mai 2010).
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Ibid.

Încă un lucru...

1. Steve Wozniak și Gina Smith, *iWoz,* New York: W.W. Norton & Company, 2006, p. 289.
2. Tim Bajarin, președinte al Creative Strategies, discuție cu autorul, 4 februarie 2010.
3. YouTube, „Steve Jobs and Bill Gate Together — Part 1", YouTube, youtube.com/watch?v=_5Z7eal4uXI&feature=fvw (accesat la 23 mai 2010).
4. Bajarin, discuție cu autorul cărții.
5. YouTube, „Steve Jobs on Marketing and Passion", YouTube, www.youtube.com/watch?v=c2cDQw-cmd4 (accesat la 23 mai 2010).
6. Universitatea Stanford, „« You've Got to Find What You Love », Jobs Says", *Stanford Report*, 14 iunie 2005, http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs061505.html (accesat la 23 mai 2010).
7. Thomas L. Friedman, „More (Steve) Jobs, Jobs, Jobs, Jobs", *New York Times*, 24 ianuarie 2010, nytimes.com/2010/01/24/opinion/24friedman.html?pagewanted=print (accesat la 25 ianuarie 2010).

CUPRINS

Mulțumiri 7

Introducere 9

1. Ce ar face Steve? 19

Principiul 1
Faceți ceea ce vă place 33

2. Ascultați ce vă spune inima 35

3. Gândiți-vă diferit la cariera dumneavoastră 47

Principiul 2
Lăsați-vă amprenta asupra universului 69

4. Inspirați-i pe adepți 71

5. Gândiți-vă diferit la viziunea dumneavoastră 92

Principiul 3
Puneți-vă mintea la contribuție 115

6. Căutați experiențe noi 117

7. Gândiți-vă diferit la modul în care gândiți 132

Principiul 4
Vindeți visuri, nu produse 145

8. Vedeți geniul din spatele nebuniei 147

9. Gândiți-vă diferit la clienții dumneavoastră ... 172

Principiul 5
Spuneți „nu" la o mie de lucruri 185
10. Simplitatea este cea mai înaltă formă de rafinament 187
11. Gândi ți-vă diferit la design 209

Principiul 6
Creați experiențe măreț e 233
12. Suntem aici pentru a vă ajuta să creșteți 235
13. Gândiți-vă diferit la experiența oferită de brand-ul dumneavoastră 248

Principiul 7
Fiți stăpâni pe mesajul pe care îl transmiteți 263
14. Cel mai talentat povestitor corporatist 265
15. Gândiți-vă diferit la povestea dumneavoastră 277

Încă ceva...
Nu lăsați scepticii s ă vă descurajeze 289

Note 295

Editor: GRIGORE ARSENE
Redactori: MIHAELA POPESCU, SORIN ŞERB
Corector: CARMEN BÎTLAN
Tehnoredactor: DRAGOŞ DUMITRESCU

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Aurel Vlaicu nr. 35, Bucureşti
c.p. 020091
tel.: 021 260 22 87, 021 222 57 26
redacţie: 0744 55 47 63
fax: 021 223 16 88
distribuţie: 021 222 25 36
redactic@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

fedprint
tipografie